

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA ANÁLISE DE
GASTOS E VIABILIDADE DA ABERTURA DO ESCRITÓRIO CONTÁBIL XYZ
CONTABILIDADE LTDA NA REGIÃO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**

Elisiane Aparecida Cardoso

Profª. Drª. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

**CURITIBA
2012**

ELISIANE APARECIDA CARDOSO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA ANÁLISE DE
GASTOS E VIABILIDADE DA ABERTURA DO ESCRITÓRIO CONTÁBIL XYZ
CONTABILIDADE LTDA NA REGIÃO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS**

Monografia apresentada para obtenção de título de Especialista em Contabilidade e Finanças, no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo

CURITIBA

2012



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): ELISIANE APARECIDA CARDOSO

TÍTULO DO TRABALHO: ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A ANÁLISE DE GASTOS E VIABILIDADE DA ABERTURA DO ESCRITÓRIO CONTÁBIL XYZ CONTABILIDADE LTDA NA REGIÃO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluna realizou um Plano de Negócios para verificar se existe viabilidade econômico-financeira para a abertura do escritório contábil XYZ Contabilidade em São José dos Pinhais. Apesar de alguns equívocos metodológicos, aluna aplicou conhecimentos adquiridos na prática.

NOTA: 9,0 (nove)

) ASSINATURA:

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 9,0 (nove)

) ASSINATURA:

Prof. Romualdo Douglas Colauto
Departamento de Contabilidade
Mat. 202087 - 15162532

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO: MOISÉS PRATES SILVEIRA

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que é minha fortaleza e me manteve de pé nos momentos mais difíceis; sem Ele nada seria possível;

À minha mãe pelas cobranças diárias em relação a esta monografia, isso certamente me inspirou e me motivou a concluí-la;

Quem tem amigos tem tudo, e a eles eu agradeço por toda força, motivação e ajuda; em especial as minhas amigas e irmãs Cláudia Gomes e Viviane Lise, que estiveram comigo em todos os momentos e me deram toda a força para a realização deste sonho;

À minha família do coração, Tia Zê, John Alves e Vó Eva, por tudo que fizeram por mim, por todo apoio, amor e carinho que recebi no momento em que eu mais precisei; amo muito vocês;

Aos meus colegas de trabalho, que compreenderam os momentos em que precisei estar ausente, para conseguir concluir este trabalho;

À Professora Márcia, pelas palavras de conforto, pela compreensão e atenção que sempre me prestou todas as vezes que nos falamos;

À todos os professores do curso de Contabilidade e Finanças, pelos conhecimentos e experiências transmitidos;

Aos meus colegas de turma que compartilharam comigo grandes momentos nesta caminhada, em especial a Elisangela Soares, que se mostrou uma pessoa muito querida e prestativa;

E por fim agradeço a Universidade Federal do Paraná pela oportunidade de cursar esta especialização e realizar mais este objetivo de vida.

“Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.”

José Carlos de Assis Dornelas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas	19
Quadro 2 - Matriz de SWOT.....	45
Quadro 3 - Ponderação de fatores Qualitativos	52
Quadro 4 - Balanço Patrimonial Projetado	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargos e Salários no primeiro ano	55
Tabela 2 - Cargos e Salários a partir de junho do terceiro ano	56
Tabela 3 - Fontes de Recursos para Financiamento.....	59
Tabela 4 - Investimento inicial em ativos fixos	60
Tabela 5 - Licença de Uso Software – Intangível	60
Tabela 6 - Bens de pequeno valor – Uso compartilhado.....	61
Tabela 7 - Investimento em Capital de Giro	61
Tabela 8 - Investimento Total.....	62
Tabela 9 - Orçamento de Custos e Despesas Anual	63
Tabela 10 - Carteira de Clientes e Honorários	63
Tabela 11 - Honorários mensais adicionais – Obrigações Acessórias.....	64
Tabela 12 - Projeção do Faturamento Anual.....	64
Tabela 13 - Demonstração do Resultado Mensal	67
Tabela 14 - Demonstração do Resultado Projetada.....	68
Tabela 15 - Fluxo de Caixa Anual Projetado	69
Tabela 16 - Indicadores de viabilidade do Negócio	70
Tabela 17 - Índices de Líquidez	70

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Modelo de um Plano de Ação para elaboração da Visão	24
Figura 2 - Estatísticas de Registros ativos – profissionais	53
Figura 3 - Organograma.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIAP: Associação Comercial, Industrial, Agrícola e de Prestação de Serviços
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEPE – Código de Ética do Profissional Contábil
CFC – Conselho Federal de Contabilidade
CRCPR – Conselho Regional de Contabilidade do Paraná
DACON – Demonstrativo de apuração de Contribuições Sociais
DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DFC – Declaração Fisco Contábil
DIPJ – Declaração de Imposto de Renda Pessoa Jurídica
DIRF – Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV – Fundação Getúlio Vargas
GI – Guia de Informação das Operações e Prestações Interestaduais
GIA – Guia de Informação e Apuração do ICMS
IFDM - Índice de Desenvolvimento Municipal
IGP-M – Índice Geral de Preços do Mercado
INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social
IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IRPF – Imposto de Renda Pessoa Física
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS – Imposto sobre Serviços
MEI – Micro Empreendedor Individual
PIB – Produto Interno Bruto
PME's – Pequenas e Médias Empresas
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
SEFIP – Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações a Previdência Social
SICONTIBA – Sindicato dos Contabilistas de Curitiba
TIR – Taxa Interna de Retorno
VPL – Valor Presente Líquido
VRM – Valor de Referência do Município

RESUMO

CARDOSO, E. A. **Elaboração de um plano de negócios para análise de gastos e viabilidade da abertura do escritório contábil XYZ Contabilidade Ltda na região de São José dos Pinhais.** O empreendedorismo está em alta no Brasil, ainda mais com as políticas e medidas de incentivo implantadas pelo Governo Federal; mas abrir uma empresa exige mais do que uma boa idéia. Os riscos são muito grandes, principalmente quando não se tem conhecimento dos objetivos, missão, análise de viabilidade e principalmente o Planejamento. Diante disso este trabalho tem como objetivo a elaboração de um Plano de Negócios para verificar se existe viabilidade econômico financeira para a abertura do Escritório de Contabilidade XYZ Contabilidade Ltda em São José dos Pinhais. O trabalho tem uma abordagem descritiva, qualitativa, tendo como procedimento um estudo de caso participante; onde se apresenta a idéia do negócio, seguida de uma pesquisa de mercado e levantamento de dados necessários para a elaboração dos orçamentos, projeções das demonstrações financeiras e análise através de índices, da viabilidade do negócio. Após a efetiva elaboração do Plano de Negócios, e analisando os dados apresentados nas etapas propostas, observou-se que a empresa está bem localizada e estruturada, e seus índices indicam que existe viabilidade para a abertura do negócio.

Palavras-chave: **EMPREENDEDORISMO, PLANO DE NEGÓCIOS, ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE.**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 problema de pesquisa.....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Delimitação do estudo	15
1.5 Estrutura do trabalho	15
2 Referencial teórico.....	16
2.1 EMPREENDEDORISMO	16
2.2 O QUE É O PLANO DE NEGÓCIOS.....	18
2.2.1 A Importância do Plano de Negócios.....	19
2.3 COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS	20
2.4 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	21
2.4.1 Capa	22
2.4.2 Sumário	22
2.4.3 Sumário executivo	23
2.4.4 O Negócio.....	23
2.4.4.1 Descrição do Negócio.....	23
2.4.4.1.1 Análise do ambiente externo e interno	25
2.4.4.2 Descrição do Serviço.....	26
2.4.4.3 Mercado.....	26
2.4.4.4 Localização.....	29
2.4.4.5 Competidores (concorrência)	29
2.4.4.6 Equipe Gerencial	30
2.4.4.7 Estrutura Funcional.....	30
2.4.5 Dados Financeiros.....	31
2.4.5.1 Fontes dos Recursos Financeiros	31
2.4.5.2 Investimentos Necessários.....	31
2.4.5.3 Balanço Patrimonial (projetado para cinco anos)	32
2.4.5.4 Demonstrativo de Resultado (projetado por cinco anos)	32
2.4.5.5 Projeção de Fluxo de Caixa (horizonte de cinco anos).....	33
2.4.5.6 Análise da Rentabilidade	33
2.4.6 Anexos.....	33
3 Metodologia.....	35
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
4 estudo de caso.....	37
4.1 PLANO DE NEGÓCIOS	37
4.1.1 Capa	37
4.1.2 Sumário do Plano de Negócios	38
4.1.3 Sumário Executivo.....	38
4.1.4 O Negócio.....	39
4.1.4.1 Descrição do Negócio.....	39
4.1.4.1.1 Análise do Ambiente interno e externo.....	40
4.1.4.2 Descrição dos Serviços	45
4.1.4.3 Mercado.....	48

4.1.4.4	Localização.....	52
4.1.4.5	Competidores (Concorrência).....	53
4.1.4.6	Equipe Gerencial	54
4.1.4.7	Estrutura Funcional.....	55
4.1.5	Dados Financeiros	58
4.1.5.1	Fontes dos Recursos Financeiros	59
4.1.5.2	Investimentos Necessários.....	59
4.1.5.3	Balanço Patrimonial Projetado	66
4.1.5.4	Demonstrativo de Resultados Projetados.....	67
4.1.5.5	Projeção de Fluxo de Caixa.....	69
4.1.5.6	Análises de Rentabilidade	69
4.2	CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS	71
5	CONSIDERAÇÕES finais E RECOMENDAÇÕES.....	72
	REFERÊNCIAS.....	73
	ANEXOS	76

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de um empreendimento está diretamente relacionado a um bom planejamento do negócio. A reflexão sobre a natureza do empreendimento, os objetivos, o modelo do negócio, a estrutura e os recursos necessários, bem como a análise de viabilidade econômica e a melhor forma de financiamento é propiciada pela elaboração do Plano de Negócios.

O risco de abrir uma empresa é grande, principalmente quando não se tem conhecimento dos objetivos, missão, visão, planejamento estratégico e análise financeira. São essas informações que definirão o rumo da futura empresa, para que a mesma possa crescer e se consolidar no mercado; e todas essas informações se organizam dentro do plano de negócios a fim de orientar a empresa no melhor caminho a seguir.

Antes de iniciar um empreendimento é essencial que os sócios tenham conhecimento do negócio, bem como o investimento que deverá ser aplicado não só para abertura, mas também em capital de giro; ainda mais em se tratando de um escritório contábil, que geralmente inicia suas atividades com poucos clientes para manter seus custos e despesas. Daí a necessidade de planejar e orçar todos os gastos, identificar metas e estratégias para prospectar novos clientes e buscar formas de se destacar perante a concorrência.

Diante dessa necessidade de planejamento, este projeto pretende elaborar um plano de negócios para abertura do escritório contábil XYZ, a fim de auxiliar os sócios quanto à identificação do investimento inicial, investimento em capital de giro para que o escritório possa manter-se nos primeiros anos de vida, e também orientar através dos orçamentos e projeções as melhores decisões a serem tomadas para crescimento e consolidação do empreendimento.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O crescimento e desenvolvimento da economia e das atividades empresariais criam ao profissional contábil um mercado de trabalho promissor. A área de atuação é muito ampla, podendo o profissional atuar como autônomo,

prestar serviços a pessoas físicas; trabalhar em empresas públicas ou privadas, prestar concursos em diversas áreas; trabalhar com auditoria, consultoria ou perícia; e ainda em escritórios próprios, prestando serviços para micro e pequenas empresas.

Para montar o seu escritório é interessante que o contador tenha bastante conhecimento e experiência e uma rede de contatos; isso facilitará a lidar com os desafios de se começar um novo negócio; pois geralmente os escritórios de contabilidade iniciam suas atividades com poucos clientes.

No geral as empresas de contabilidade, ou escritórios contábeis, prestam serviços para pessoas jurídicas e pessoas físicas que atuam nos mais diversos ramos de atividades. Empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviços, sociedades sem fins lucrativos, fundações, autônomos, produtores rurais, cooperativas, entre outros, utilizam-se dos serviços prestados pelos escritórios de contabilidade.

Para THOMÉ (2001) é comum que as empresas de contabilidade dediquem-se tanto à execução de serviços como a assessorar seus clientes, e em geral, atendem à micro, pequenas, médias ou grandes empresas.

O mercado de atuação é amplo, mas vem buscando cada vez mais, profissionais que gerem resultados e que façam a diferença em seus serviços oferecidos; quanto mais resultado o profissional contábil obtiver com seus clientes, melhor será o andamento do seu escritório.-.

Mas mesmo para o profissional da área contábil, é essencial que se planeje cada passo da montagem do seu escritório, porque a final de contas, o escritório de contabilidade é uma empresa como outra qualquer. Deve-se pesquisar o mercado de contabilidade, para saber se é a hora certa para se lançar; fazer o planejamento financeiro, para saber qual será o investimento inicial, para móveis, equipamentos e mão-de-obra.

De acordo com estudo sobre a taxa de sobrevivência das Empresas no Brasil, divulgados pelo SEBRAE (2011), 27% das empresas “fecham as portas” durante os primeiros dois anos de atividade, e na maioria dos casos isso acontece por falta de planejamento estratégico, operacional e principalmente financeiro.

A sobrevivência dessas novas empresas é essencial para o desenvolvimento econômico do País. Os dois primeiros anos de atividade de uma

nova empresa são os mais difíceis, daí a necessidade de planejar, para saber o caminho que a empresa deve seguir para alcançar o sucesso.

Diante disso este trabalho traz a seguinte pergunta: **Existe viabilidade econômico-financeira para abertura de um Escritório Contábil em São José dos Pinhais?**

1.2 OBJETIVOS

Segundo Gil (2001) é nesta parte que se indica o que é pretendido com o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados que se procura alcançar.

Para Silva (2003, p. 57) os objetivos da pesquisa “são os fins teóricos e práticos que se propõe alcançar com a pesquisa. Nessa parte do projeto devem ficar evidente quais os propósitos da pesquisa”.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um Plano de Negócios para verificar se existe viabilidade econômico-financeira para a abertura do escritório contábil XYZ Contabilidade em São José dos Pinhais.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral foram definidos os objetivos específicos conforme apresentados a seguir:

- a) Identificar a missão e visão da Empresa;
- b) Verificar através da elaboração de orçamentos os investimentos necessários para a abertura da empresa;
- c) Apontar os principais concorrentes;

d) Projetar receitas e despesas, bem como as demonstrações financeiras para cinco anos, considerando as perspectivas de crescimento idealizadas pelos sócios e calcular os índices de viabilidade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Iniciar um empreendimento sem planejamento é um grande risco que muitos empresários correm por não dar importância ou até mesmo desconhecerem o plano de negócios.

No mercado competitivo de hoje, não basta ter boa vontade e capital para abrir e manter um empreendimento; o planejamento é fundamental para que a empresa esteja preparada para possíveis obstáculos e também oportunidades de crescimento que possam surgir.

A elaboração do Plano de Negócios entre outras coisas permite ao empreendedor aprimorar sua idéia, tornando-a mais clara e objetiva; facilita a apresentação do negócio a clientes e fornecedores, contribuindo para a negociação e analisa os valores de recursos que serão necessários para a implantação e manutenção do negócio.

O plano de negócios orienta o empreendedor na tomada de decisões estratégicas que evitam fatores de riscos previamente identificados através da simulação de diversos cenários favoráveis e desfavoráveis que podem surgir no decorrer do tempo.

Além da aplicação do conhecimento pessoal, este projeto também indicará aos sócios do escritório XYZ os valores a serem investidos para a abertura da empresa e verificará se sua ideia de negócio é viável, bem como aumentará a probabilidade do mesmo ter continuidade no mercado, perante a vasta concorrência e ainda, apontará o caminho que a empresa deve seguir para crescer ano a ano e se consolidar.

Com a apresentação deste projeto, os sócios poderão, caso seja necessário, buscar fontes de financiamento junto a instituições financeiras para iniciar o empreendimento ou para investimento em capital de giro, pois no plano estarão

apresentadas as projeções e perspectivas de crescimento para os próximos cinco anos, baseadas em análises e estudos de viabilidade do mercado.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para a elaboração do plano de negócios, foram realizadas coletas de dados e de informações relevantes para a abertura de um escritório de contabilidade em 2012 com projeções econômicas até 2016, através de análise documental, por meio de pesquisas em periódicos, manuais e órgãos de apoio a empresas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco seções conforme segue: a primeira é a seção introdutória, onde estão apresentados o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e delimitação do estudo; a segunda seção apresenta o referencial teórico onde foram abordados conceitos sobre empreendedorismo, plano de negócio e sua estruturação; na terceira estão apresentados os procedimentos metodológicos aplicados na elaboração do trabalho, na quarta seção está o estudo de caso que apresenta a elaboração de um plano de negócios com a conclusão da análise dos dados, e por fim a quinta seção traz as considerações finais a respeito deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se neste capítulo, a revisão teórica necessária para se chegar ao objetivo proposto, abordando os conceitos de empreendedorismo, plano de negócios, sua importância, seu processo de elaboração e estruturação.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Historicamente, o empreendedorismo tem sido definido como uma maneira de alocação de recursos e otimização de processos nas organizações, sempre de forma criativa, visando a diminuição de custos e melhoria de resultados.

Para Dolabela (1999), empreendedorismo “é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, que contém as ideias de iniciativa e inovação.” O autor apresenta uma definição ampla do que é ser empreendedor; para ele o termo empreendedorismo, denota uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar.

Muitas pessoas consideram o empreendedorismo como sendo sinônimo do ato de abrir novas empresas; no entanto, definições mais abrangentes mostram que o empreendedorismo vai além do ato de abrir empresas e que pode estar relacionado à vários tipos de organizações, em vários estágios de desenvolvimento. O ato de empreender está relacionado à identificação, análise e implementação de oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor Dornelas (2001).

Isto ocorre sim, com a criação de novas empresas, mas também ocorre em empresas já estabelecidas, organizações com enfoque social, entidades de natureza governamental, entre outras.

O processo empreendedor envolve todas as funções, ações e atividades associadas com a percepção de oportunidades e a criação de meios para persegui-las. O seu papel envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade.

A força que empurra o empreendedor é a vontade de enfrentar o desafio de abrir o próprio negócio. Mas, somada a esta vontade deve haver disposição para

aprimorar os conhecimentos, e para desenvolver comportamentos adequados a empreendedores bem sucedidos.

De acordo com Bernardi (2009, p. 8), a farta literatura disponível e a definição predominante da figura do empreendedor conduzem ao traçado de um perfil característico e típico de personalidade em que se destacam:

- Senso de oportunidade;
- Dominância;
- Agressividade e energia para realizar;
- Autoconfiança;
- Otimismo;
- Dinamismo;
- Independência;
- Persistência;
- Flexibilidade e resistência a frustrações;
- Criatividade;
- Propensão ao risco;
- Liderança carismática;
- Habilidade de equilibrar “sonho” e realização;
- Habilidade de relacionamento.

Bernardi (2009, p. 9) afirma que,

Há um mito de que não é possível desenvolver o empreendedorismo, deve-se nascer empreendedor. Isto não é verdadeiro, tomando-se por base uma análise mais criteriosa dos vários empreendimentos existentes, independentemente de sua etapa evolutiva (BERNARDI, 2009, p. 9).

Neste contexto Dolabela (1999) mostra que ensinar empreendedorismo é uma tarefa difícil por ser quase individualizada, no entanto pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa, e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio.

2.2 O QUE É O PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor e quando se fala em empreendedorismo, remete-se naturalmente ao termo plano de negócios. Os empreendedores precisam planejar suas ações e delinear suas estratégias para a empresa a ser criada ou em crescimento.

Segundo Dornelas (2008) a principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*.

Existem várias razões que justificam a elaboração de um plano de negócios, não apenas ao se iniciar um empreendimento, como é o caso, mas também como a prática de gestão no desenvolvimento e continuidade da empresa. Nesse contexto, Bernardi afirma que,

O plano de negócios em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios (BERNARDI 2009, p. 4).

Conforme SEBRAE (2009) o Plano de negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir os erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

No Plano de Negócios é possível identificar riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócios em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus próprios produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro do negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa (DORNELAS, 2001).

De acordo com Hisrich e Peters (2006, p. 210), o plano de negócios é conceituado como “um documento preparado pelo empreendedor em que são

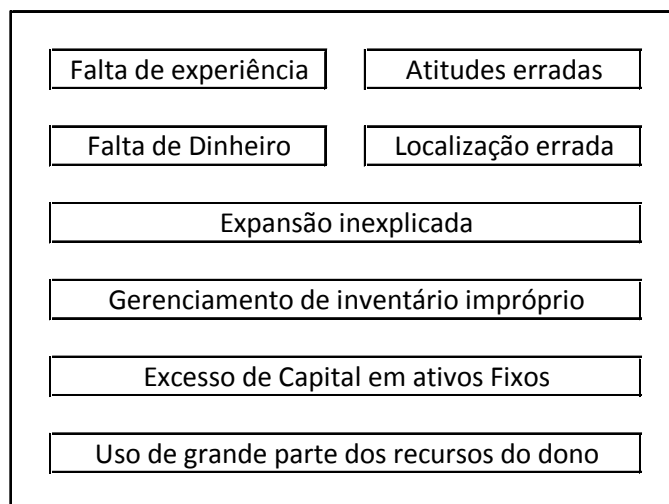
escritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um empreendimento”.

2.2.1 A Importância do Plano de Negócios

Segundo Dornelas (2008), em várias pesquisas realizadas pelo Sebrae-SP realizadas anualmente, a falta de planejamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso das empresas, seguida de deficiência de gestão (gerenciamento do fluxo de caixa, vendas/ comercialização, desenvolvimento do produto, etc.), políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

Essas falhas podem acontecer devido a armadilhas no gerenciamento do dia-a-dia de pequenas empresas, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas



Fonte: Bangs (1998) *apud* Dornelas (2008)

Não existe uma fórmula mágica para fugir dessas armadilhas e aumentar a eficiência na administração do negócio; o que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conhecimentos teóricos para que adquiram a experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa. Resumindo, existe uma

importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar (DORNELAS, 2008, p. 81).

Para Sahlman *apud* Dornelas (2008), poucas áreas têm atraído tanta atenção dos homens de negócios nos Estados Unidos como os planos de negócios. Isso tem ocorrido também no Brasil, inicialmente devido ao fervor da nova economia e das possibilidades de enriquecer da noite para o dia. E mais recentemente devido a programas específicos de capacitação de empreendedores em todo o país, em que o plano de negócios se torna o foco principal.

O cuidado a ser tomado é o de escrever um plano de negócios com todo o conteúdo que se aplica a este documento e que não contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade.

De acordo com Dornelas (2008, p. 83), “é preciso ter em mente que essa ferramenta deve ser o cartão de visita s do empreendedor, mas também pode ser seu cartão de desqualificação”.

O desenvolvimento do plano de negócios conduz e obriga o empreendedor ou empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo do negócio. Por essa análise detectam-se as possíveis vulnerabilidades e ameaças do negócio e as contramedidas necessárias, bem como as oportunidades e as forças, delineando uma trilha estratégica congruente ao negócio (BERNARDI, 2009, p. 4).

2.3 COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS

Conforme Dornelas (2008) todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou o bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público-alvo.

Outra característica importante é que ele não deve estar apenas focado no aspecto financeiro. Indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são igualmente importantes, pois estes fatores mostram a capacidade da empresa de “alavancar” os seus resultados financeiros no futuro. É importante

que o plano de negócios possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende chegar lá.

Segundo Bernardi (2009, p. 109) “um plano de negócios é um projeto específico, desenvolvido para produzir determinado resultado”.

O desenvolvimento do plano de negócios envolve cinco etapas distintas:

- Ideia e concepção do negócio;
- Coleta, preparação de dados;
- Análise dos dados
- Montagem do plano
- Avaliação do plano

De acordo com Dornelas (2008), a elaboração do plano de negócios envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

2.4 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Após o levantamento dos dados e feitas as análises e cálculos, é necessária finalização do plano dentro de uma estrutura usual no mercado. Existe uma grande variedade de formatos possíveis disponíveis no mercado, mas o importante é que tenha lógica entre a narrativa do modelo de negócio e os números apresentados. No entanto, a apresentação estética também é fundamental, afinal o plano de negócios estará vendendo um negócio viável e não apenas um sonho.

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo-padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. (DORNELAS, 2008, p. 96).

De acordo com Bernardi (2009), embora se encontrem variações estruturais, o contexto geral dos dados e das finalidades da análise são comuns; o que pode mudar é a forma e a sequência. Os vários interessados no plano de negócios estão focados primeiramente na lógica do modelo, na consistência, na viabilidade

econômico-financeira, nos riscos e nas condições de sustentabilidade do negócio, o que inclui questões sociais e ambientais.

Este projeto adotará a estrutura 3, sugerida por Dornelas (2008, p. 90) para pequenas empresas prestadoras de serviço; adaptada ao caso específico da empresa XYZ Contabilidade Ltda, utilizando o manual do SEBRAE (2009) e Bernardi (2009).

A estrutura do plano de negócios deve conter basicamente, a capa, sumário, sumário executivo, o negócio e suas características, entre elas a descrição do negócio e do serviço, dados financeiros e anexos, conforme apresentado nas subseções seguintes.

2.4.1 Capa

A Capa é uma das partes mais importantes do plano, pois é primeira parte a ser visualizada por quem o lê, portanto deve ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias (Dornelas 2008, p. 87).

Para Bernardi (2009), a capa é a parte mais visível, a embalagem, devendo conter o logo e o nome da empresa, endereço, telefone, nome do principal executivo ou contato e e-mail.

2.4.2 Sumário

O sumário é a sinopse de um trabalho, que por vezes é extenso e dificulta a localização de algumas ideias, desta forma o sumário proporciona uma simplificação do texto, procurando evidenciar os seus principais pontos.

O sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa. (DORNELAS, 2008, p. 87).

2.4.3 Sumário executivo

Segundo Dornelas (2008), o Sumário Executivo se trata da principal seção de um Plano de Negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando o leitor e atraindo o mesmo para uma leitura com mais atenção e interesse. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes; deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras informações do plano para ser elaborada.

2.4.4 O Negócio

Conforme Bernardi (2009) neste momento do plano é uma síntese introdutória do projeto e que tem como objetivo de fornecer aos interessados uma visão geral e preliminar da natureza do negócio, sem maior detalhamento, tendo como objetivo o de despertar o interesse pelo projeto e dirigir o leitor a uma primeira impressão positiva e favorável sobre a ideia, o projeto, a lógica, a coerência, a narrativa e viabilidade do projeto, bem como seus riscos implícitos e explícitos.

2.4.4.1 Descrição do Negócio

A seção Descrição da Empresa do plano de negócios conforme Dornelas (2008) deve apresentar um breve resumo da organização da sua empresa ou negócio, sua história, seu *status* atual e suas projeções futuras para pesquisa e desenvolvimento, se for o caso. Devem-se enfatizar as características únicas de seu produto ou serviço e dizer como você pode beneficiar o cliente.

Este item deve ser o detalhamento do empreendimento. É apresentada a missão, visão e descritos os objetivos da empresa, segundo Hisriche e Peters (2006) é através desta seção que é percebida a dimensão do negócio.

Segundo Oliveira (2001, p. 69), “a visão pode ser considerada como os limites e que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Allen (1998) diz que “a visão ideal deve mostrar onde a empresa está, aonde quer chegar e que meios serão necessários para atingir esse objetivo. Só assim ela conseguirá motivar os seus funcionários, dar um rumo aos negócios e avaliar o processo da empresa, comparando o resultado.”

A Figura 1 apresenta um modelo de plano de ação para elaboração da visão:



Figura 1- Modelo de um Plano de Ação para elaboração da Visão

Fonte: Allen (1998)

Outro item de muita importância na criação do plano de negócios é a missão da empresa. Ela tem como função estabelecer a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico (OLIVEIRA, 2001).

Para Oliveira (2001, p. 76) “a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

Conforme Dornelas (2008), nesta seção também deve ser colocada a situação atual da empresa, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas do negócio. Esta seção é na verdade base para o desenvolvimento e implementação das demais ações descritas no plano.

2.4.4.1.1 Análise do ambiente externo e interno

A análise do ambiente externo consiste na identificação das ameaças e oportunidades que a empresa encontra no contexto em que está inserida, bem como a verificar as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. Segundo Oliveira (2001), as organizações devem olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

Esta análise do ambiente externo engloba tanto o macroambiente (forças demográficas, econômicas, tecnológicas, culturais, sociais e políticas) quanto o microambiente (consumidores, concorrentes e fornecedores)

De acordo com Ferreira *et al.* (2005) “as oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa’.

Ainda conforme Ferreira *et al.* (2005), “ as ameaças são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para sua gestão e desempenho.

A análise do ambiente interno consiste no levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa. Para Kotler (2000) “uma é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido”.

Entende-se como pontos fortes as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para empresa, em relação a seu ambiente. E os pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para empresa.

Segundo Dornelas (2001), depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos, e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats/* pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). A matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade em que o ambiente e a própria empresa mudam.

De acordo com Dornelas (2001), a SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito, resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas

que existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

2.4.4.2 Descrição do Serviço

De acordo com Dornelas (2008), esta seção é destinada aos serviços da empresa: quais os recursos utilizados, os fatores tecnológicos envolvidos, os principais clientes atuais da empresa, se a empresa detém marcas e patentes.

Os serviços aos clientes prestados em uma organização são traduzidos por um conjunto de ações mercadológicas de responsabilidade do fornecedor, visando posicionar os bens tangíveis em um ambiente de segurança e confiabilidade capaz de garantir benefícios ampliados aos clientes, geradores e mantenedores da lealdade a marca.

Conforme Moreira (1989), as organizações podem proporcionar aos seus clientes serviços auxiliares básicos que envolvem os tramites burocráticos com processamento de pedidos, seguimento ou *follow-up* transporte, controle de cargas e cobranças. Os serviços administrativos e de assessoria que consiste em assessoria técnica e comercial, assessoria legal, assessoria em financiamentos e assessoria em recursos humanos. Serviços de comunicação que envolve propagandas cooperativas, jornais de clientes e promoções conjuntas. Serviços de assistência técnica que abordam serviços de instalação, operações de campo, contato com os clientes, controles estatísticos e bibliotecas de estudos de casos.

2.4.4.3 Mercado

Nesta seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço: como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos concorrentes (Dornelas, 2008, p. 88).

Segundo Kotler (1998) a demanda de um mercado não é um numero fixo, é o volume total das vendas consumido por um grupo de clientes escolhidos através de pesquisas de marketing, ou necessidades latentes do mercado identificadas.

Deve-se levar em consideração os 4 “P” do Marketing, o preço, a praça, a promoção e produto que conforme Kotler (1998), sendo o preço o volume de dinheiro cobrado por um produto e/ou serviço. O consumidor ao comprar um produto paga o preço e recebe os benefícios dele. O preço é apenas uma parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que também inclui várias outras variáveis.

A praça de acordo com Kotler (1998), conhecido como ponto-de-venda ou canal de distribuição e pode ser descrito como sendo uma rede organizada de órgãos e instituições que, em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os fabricantes aos usuários-finais a fim de realizar a tarefa de marketing. De uma forma mais simples, distribuição em marketing significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente da forma mais fácil e conveniente para ser adquirido. O produto desejado, com um preço justo, deve estar acessível ao cliente, isto é, num local onde ele possa comprá-lo no momento em que desejar.

São várias as formas de distribuição. Dentre as principais estão:

- **Distribuição direta:** Ocorre quando o produtor do serviço ou produto vende diretamente ao consumidor. Também se pode citar os prestadores de serviços, os quais executam, eles mesmos, o serviço para o consumidor.
- **Distribuição Indireta:** Ocorre quando o produto ou serviço utiliza-se de distribuidores para levar o produto ou serviço até o consumidor.

O terceiro “P” é a promoção que pode ser encarada como a propaganda, ou seja, a divulgação que tem a principal função a criação de valor para o cliente. A propaganda se torna importante porque informa os clientes sobre os produtos e ativa a necessidade de comprá-los. Vale ressaltar que a propaganda influencia na escolha do consumidor. A propaganda, além de transmitir informações sobre os produtos, oferece informações sobre a empresa. A propaganda é necessária porque tem a capacidade de informar um grande número de clientes ao mesmo tempo. É importante, também, pois ajuda o consumidor a criar ou aumentar a percepção dos atributos dos produtos e dos pontos fortes da empresa. (...) a propaganda é uma das

ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo. (Kotler, 1998, p.554)

O último item a ser revisado é o produto que é qualquer coisa que possa ser oferecida e que satisfaça necessidades e desejos de um mercado. Produto inclui não só bens ou serviços, mas também marcas, embalagens, serviços aos clientes e outras características. Não necessariamente o produto precisa ser físico. Eles podem existir fisicamente, mas também podem ser serviços, pessoas, locais, organizações entre outros.

De acordo com artigo do Rodrigo Bertozzi, publicado pelo CRCPR, a função que o marketing deve assumir na área contábil é a ordenação mais eficaz dos recursos da empresa de serviços contábeis, ampliar o prestígio profissional, planejar o futuro, racionalizar os custos, focar novos segmentos, criar estratégias para clientes potenciais, desenvolver novos serviços, investir em relacionamentos e imagem pessoal. Não se trata de vender serviços, e, sim de posicionar-se em um mercado cada vez mais escasso e complexo. Uma empresa de serviços contábeis que incorpora o marketing torna-se mais competitiva, sem necessariamente quebrar a ética da profissão.

O marketing contábil bem realizado deve na realidade influir em como os clientes percebem o escritório, e essa percepção é que irá gerar a imagem positiva ou negativa. Então, precisa-se começar a compreender, como lição básica, o estimados clientes.

A disponibilidade da informação, através dos meios de comunicação, cada vez mais desenvolvidos, permite dizer que o cliente está cada vez mais difícil de ser conquistado. Antes de construir uma marca, os contabilistas devem assumir que os clientes estão cada vez mais conscientes de seus direitos e mais exigentes, querendo mais pelo seu tempo e dinheiro. O cliente é um ser específico e tem necessidades diferentes, por isso, a sua satisfação não pode ser garantida com soluções uniformes.

Ainda de acordo com Bertozzi, a finalidade do marketing é servir de elo conclusivo entre o mercado e os contabilistas, criando e oferecendo serviços de valor definitivamente percebidos pelos clientes.

Objetivos do marketing contábil:

- Fazer-se conhecer
- Construir uma imagem positiva;
- Diferenciar-se da concorrência
- Aumentar o número de clientes;
- Gerir adequadamente o relacionamento com clientes;
- Ser tecnicamente mais eficaz.

2.4.4.4 Localização

Conforme Moreira (1996), a implantação de uma empresa quer que seja industrial ou prestadora de serviço requer grande atenção ao fato da localização geográfica, em função da qual podem ser estabelecidos custos e disponibilidades dos insumos necessários à produção, dos transportes e de outros fatores pertinentes.

Segundo Moreira (1996), “A ponderação qualitativa pode ser usada quando não se conseguir apropriar uma estrutura de custos a cada localidade considerada. Consiste em se determinar uma série de fatores julgados relevantes para a decisão, nos quais cada localidade alternativa recebe um julgamento. Esse julgamento é convertido numa nota, através de uma escala numérica arbitrária. A cada fator, segundo sua importância relativa, é então atribuído um peso. A soma ponderada das notas pelos pesos dos fatores dará a pontuação final para cada localidade. Será escolhida a localidade que ostentar a maior pontuação final”. (1998 p. 52).

A escala de ponderação se dá da seguinte maneira (3) Muito favorável, (2) Favorável e (1) Pouco Favorável.

2.4.4.5 Competidores (concorrência)

Os concorrentes conforme o SEBRAE (2009) podem ser classificados como diretos que são aqueles que vendem a mesma linha de produtos para um mesmo público alvo, com uma mesma faixa de preço em um mesmo tipo de produto e/ou serviço ou é aquele que vende a mesma linha de produtos para um mesmo público

alvo, com uma mesma faixa de preço, em tipos de PDV diferentes, como os magazines, por exemplo.

De acordo com o SEBRAE (2009) concorrente indireto: é aquele que não vende a mesma linha de produtos, mas que atinge seu público alvo com uma estratégia clara de substituição de produto.

2.4.4.6 Equipe Gerencial

Conforme Dornelas (2008) neste tópico deve-se detalhar quem forma a equipe gerencial dessa empresa, descrevendo a formação acadêmica das pessoas, seus principais pontos fortes e fracos e sua experiência profissional, nesse tópico também deve-se descrever quais são as atribuições, responsabilidades e participações de cada uma dessas pessoas que formam a equipe gerencial da empresa. Sendo que este item do plano de negócios é praticamente um currículo dos profissionais que forma a equipe gerencial dessa empresa, e esse tópico serve para mostrar aos interessados por esse plano de negócios o quão essa equipe é capacitada para gerir esse negócio e alcançar os objetivos dessa empresa.

2.4.4.7 Estrutura Funcional

De acordo com Stoner e Freeman (1985; p. 233) a estrutura funcional é a “forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade funcional como recursos humanos ou finanças, são agrupadas numa mesma unidade”. Maximiano (2004, p. 231) aborda algumas situações em que o modelo funcional pode ser aplicado. É aplicável para empresas que estão iniciando suas atividades; para empresas de pequeno porte e para aquelas envolvidas na fabricação de um único produto ou prestação de um único serviço.

Para Dolabela (1999) esta seção deve conter a estrutura organizacional e legal da empresa e um plano de operações, o qual contém a hierarquia administrativa e a estrutura comercial da empresa, o sistema de gestão e também

pode conter outras informações, como parcerias a serem realizadas, terceirização e políticas de qualidade.

Ainda nesta seção, segundo Dornelas 2008, pode –se apresentar o plano de recursos humano, citando os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Essas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade.

2.4.5 Dados Financeiros

Segundo Dornelas (2008) o capítulo de finanças deve demonstrar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações por meio de projeções futuras de sucesso do. Deve conter demonstrativo do fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimentos; demonstrativos de resultados, análise de indicadores financeiros do negócio, com faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR), etc.

2.4.5.1 Fontes dos Recursos Financeiros

Nesta seção devem-se apresentar quais serão as fontes de financiamento para a abertura do empreendimento, podendo ser elas internas, ou seja, dos sócios e externas, de bancos ou de terceiros.

2.4.5.2 Investimentos Necessários

Para iniciar suas atividades ou expandir o seu negócio as empresas necessitam de recursos, esses recursos são provenientes de capital próprios ou de terceiros.

Marion (2006, p. 45-47) destaca que,

Para que a empresa comece a operar de fato, ela precisa de capital (dinheiro, bens, recursos). O capital próprio é o recurso dos próprios sócios ou acionistas (Fonte Interna de Capital) e capital de terceiros, recursos de indivíduos ou entidades emprestados à empresa (Fonte Externa de Capital) (MARION, 2006, p. 45-47).

2.4.5.3 Balanço Patrimonial (projetado para cinco anos)

Conforme o art. 178 da Lei 6.404/76 o Balanço Patrimonial tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data, representando, portanto, uma posição estática.

A projeção patrimonial é decorrente das condições cíclicas da operação e um exercício de relativa facilidade de compreensão. Contudo, alguns critérios contábeis são necessários. Um balanço reflete os bens e direitos da empresa, no Ativo, as obrigações no Passivo e o Patrimônio Líquido da empresa. Tanto os bens e direitos como as obrigações representam os saldos da empresa, em função dos ciclos de operação, recebimentos e pagamentos. (Bernardi, 2009)

Segundo Lunkes (2008), “o balanço patrimonial projetado poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado”.

2.4.5.4 Demonstrativo de Resultado (projetado por cinco anos)

Segundo Iudícibus *et al* (2010), a Demonstração do Resultado do Exercício é a apresentação, em forma, resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social. Demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período, incluindo o que se denomina de receitas e despesas realizadas.

Conforme Lunkes (2008, p. 51), a Demonstração do Resultado do Exercício Projetada é elaborada a partir dos orçamentos operacionais, como: o orçamento de vendas, orçamento de fabricação e orçamento de despesas operacionais.

2.4.5.5 Projeção de Fluxo de Caixa (horizonte de cinco anos)

O objetivo do Fluxo de caixa segundo Ludícibus *et al* (2010) é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa ocorridos durante um determinado período e com isto demonstrar a capacidade da empresa em gerar caixa e sua capacidade de pagamento.

Conforme Lunkes (2008), o desenvolvimento do orçamento de caixa envolve as projeções de entradas e saídas prováveis, permitindo a empresa avaliar sua provável situação financeira futura, projetando as variações possíveis em receita, custos e investimentos. Esta avaliação é útil para indicar excessos ou necessidades de fundos, como o melhor coordenar e controlar a posição financeira.

2.4.5.6 Análise da Rentabilidade

Para Bernardi (2009, p. 164), “a viabilidade econômica de um projeto é, usualmente calculada e avaliada por vários ângulos, velocidade do retorno (payback), taxa interna de retorno (TIR) e valor presente líquido. Para esses estudos, em primeiro lugar, é preciso definir alguns parâmetros, sendo o principal a taxa (de retorno ou de atratividade) a e utilizar para descontar o fluxo de caixa do projeto”.

A taxa de Atratividade, também é conhecida como Custo de Capital, e define o que o investidor pretende de retorno com o projeto. Tal custo embute critérios objetivos e alguns subjetivos por serem até questão de julgamento pessoal, embora existam parâmetros externos de comparabilidade.

2.4.6 Anexos

Nesta seção de acordo com Dornelas (2008) deve conter todas as informações adicionais julgadas relevantes para a melhor compreensão do plano de

negócios. Segundo o autor deve-se incluir o currículo dos sócios, fotos e características dos produtos e as planilhas financeiras.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2001), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis. Ainda conforme Gil (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho tem uma abordagem qualitativa e é classificado como descritivo, por meio de um estudo de caso.

A abordagem qualitativa foi aplicada para que se fosse possível fazer a análise dos dados a respeito do ambiente de negócio da empresa. Esta abordagem é adequada quando necessita-se fazer uma análise mais detalhada para compreender uma dada realidade ou fenômeno (RICHARDSON, 1999)

Segundo Martins e Theóphilo (2007), na estratégia do Estudo de Caso o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. O estudo de caso é definido pelo interesse por um caso individual, e não pelos métodos empregados.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho será elaborado um plano de negócios para abertura de um escritório contábil, para tanto, se faz necessária a busca de informações por meio de pesquisas e entrevistas com os sócios, sendo ainda um estudo de caso participante.

O referencial teórico foca no conceito de empreendedorismo, tema essencial uma vez que o objetivo geral do trabalho é a elaboração de um plano de negócios

para uma nova empresa; no plano de negócios em si e sua importância, bem como na estrutura e elaboração do mesmo.

Na elaboração do plano de negócios, primeiramente foi exposta a idéia do negócio, bem como a parte conceitual do empreendimento, missão, visão, valores. Em seguida foram levantados os valores necessários para o investimento inicial e capital de giro, através da elaboração de orçamentos. Então foram efetuadas as projeções das demonstrações e fluxos de caixa, necessárias para a avaliação da viabilidade, por meio dos cálculos de índices, VPL, TIR e *payback*; chegando assim a resolução da questão de pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Apresenta-se abaixo o Plano de Negócios elaborado para a empresa XYZ Contabilidade Ltda.

4.1.1 Capa

XYZ CONTABILIDADE LTDA

Rua , 000 – Afonso Pena
São José dos Pinhais – PR
(41) 3333-3333

PLANO DE NEGÓCIOS



XYZ CONTABILIDADE LTDA

Elisiane Aparecida Cardoso – Sócia Administradora
Rua, 000 – Afonso Pena
São José dos Pinhais – PR
(41)3333-3333/ 9999-9999

Este Plano de Negócios foi elaborado em Setembro de 2012 por Elisiane Aparecida Cardoso

4.1.2 Sumário do Plano de Negócios

Por se tratar de um trabalho de pesquisa, e o plano de negócios estar dentro do mesmo, não será apresentado um sumário exclusivo para o mesmo.

4.1.3 Sumário Executivo

A XYZ Contabilidade Ltda é uma empresa do Simples Nacional que atua no ramo de prestação de serviços contábeis, com a missão de prestar serviços com ética, eficiência e responsabilidade social. Ela está estrategicamente localizada na Rua Almirante Alexandrino, umas das principais ruas do Bairro Afonso Pena em São José dos Pinhais, que possui diversas empresas instaladas e novos centros comerciais sendo construídos.

O escritório iniciará suas atividades com 21 clientes em sua carteira, e pretende prospectar em média 10 clientes por ano, e em cinco anos chegar a casa dos 64 clientes, o que é bem possível, pois devido às políticas de incentivo ao empreendedorismo, vem crescendo cada vez mais o número de empresas precisando de serviços profissionais. O seu faturamento crescerá na medida em que aumentar a sua carteira de clientes e seus honorários serão cobrados com base na tabela sugerida pelo Sicontiba.

A empresa será gerida por seus dois sócios, os quais têm muita experiência na área; e os mesmos atuarão diretamente na prestação de serviços; contando inicialmente com o apoio de uma equipe de 5 colaboradores, e mais tarde com o aumento do numero de clientes serão contratado mais três colaboradores.

Para a abertura do escritório será necessário um investimento de R\$ 90.000,00, totalmente integralizados pelos sócios, através de recursos próprios, sendo que deste valor será utilizado R\$ 23.351,38 para compra de ativos fixos e software, e o restante R\$ 66.020,88 serão destinados a capital de giro.

Conforme poderá ser observado no decorrer deste plano, a empresa apresenta viabilidade econômica financeira, para sua abertura; pois apresenta um valor presente líquido de R\$ 181.633,79, uma taxa interna de retorno de 51% e ainda terá o retorno do investimento em aproximadamente um ano e nove meses.

4.1.4 O Negócio

A XYZ Contabilidade Ltda almeja atender empresas de diversos ramos de atividades e formas de tributação, atuando na prestação de serviços nas áreas Fiscal, Contábil, de Folha de Pagamento e Societária, com ética e comprometimento com o desenvolvimento de seus clientes.

4.1.4.1 Descrição do Negócio

Após anos trabalhando em escritórios de contabilidade, e observando o desenvolvimento dos mesmos, e também de estudos e observância no mercado, os sócios puderam perceber e materializar a carência de profissionais no mercado e decidiram investir na abertura do seu próprio escritório; uma vez que ambos já possuem ampla experiência no ramo e uma carteira de clientes próprios para iniciar o empreendimento.

A XYZ Contabilidade Ltda iniciará suas atividades em janeiro de 2013, sua estrutura legal será de uma Sociedade Limitada, tendo suas quotas divididas igualmente entre seus dois sócios. Sua forma de tributação será pelo Simples Nacional, a qual será detalhada mais adiante.

a) Missão

A XYZ Contabilidade Ltda tem como missão a prestação de serviços contábeis com ética, eficiência e responsabilidade social, obtendo rentabilidade e satisfazendo seus clientes, sócios e colaboradores.

b) Visão

Estar entre os dez maiores escritórios contábeis de São José dos Pinhais.

c) Valores

- Ética;
- Capital Humano;
- Conhecimento;
- Inovação.

d) Objetivos Organizacionais

- Em cinco anos alcançar o número, de aproximadamente 60 clientes em sua carteira;
- Em 10 anos alcançar o número, de aproximadamente 120 clientes em sua carteira;
- Após os cinco primeiros anos, aumentar seu leque de serviços, passando a atuar com auditoria, consultoria e perícia contábil.

4.1.4.1.1 Análise do Ambiente interno e externo

Fazendo uma análise macro ambiental, observam-se os dados extraídos do site da Prefeitura Municipal, onde trás que São José dos Pinhais tem um dos maiores índices de crescimento econômico do Paraná. E isso não ocorre por acaso. Entre as razões, estão a localização estratégica, a infraestrutura e a mão de obra qualificada, que despertam o interesse e dão segurança para que os empresários se instalem na cidade. Além disso, os empreendedores encontram na administração pública uma aliada dos seus negócios, oferecendo uma série de benefícios para a vinda de novos investidores e para manter os que aqui estão.

O fortalecimento da economia municipal gera qualidade de vida à população de São José dos Pinhais, que hoje pode contar, por exemplo, com um comércio diversificado e capaz de suprir as necessidades dos são-joseenses.

São José dos Pinhais é a maior e mais antiga cidade da região metropolitana de Curitiba, com 320 anos de história completados em 2010. Possui, aproximadamente, 300 mil habitantes e é uma das mais ricas do Paraná, com a terceira maior arrecadação e a segunda colocação no ranking de exportações, dentre os 399 municípios do estado. É estrategicamente cortada pela BR 376 com

saída para o Sul do país (posição privilegiada para o Mercosul), BR 277 com saída para o Porto de Paranaguá (o maior porto do sul do Brasil) e pela BR 116 com interligação a São Paulo e Porto Alegre. – Fonte: PMSJP.

Segundo Índice de Desenvolvimento Municipal divulgado pela FIRJAN (2011), São José dos Pinhais está entre as 100 cidades mais desenvolvidas do país. E de acordo com dados do IBGE 2007, tem o segundo maior PIB per capita da região metropolitana de Curitiba, (R\$ 26.919,64)

Em junho, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou o PIB do primeiro trimestre de 2012, que confirmou que a perda de fôlego da atividade econômica que se acentuou no início deste ano, quando o crescimento desacelerou para 0,8%, vindo de 1,4% no último trimestre de 2011 (ambos na comparação com o mesmo período do ano anterior). A desaceleração, porém, foi bastante desigual, enquanto o investimento apresentou contração de 2,1% no primeiro trimestre, o consumo das famílias se expandiu em 2,5%, impulsionado pela baixa taxa de desemprego, pelos fortes ganhos reais de renda e pela expansão do crédito, ainda que mais moderada.

Apesar dos avanços da demanda, a inflação também perdeu parte do seu fôlego neste primeiro semestre. Em junho, o IPCA acumulava alta de 4,9% em 12 meses, significativamente abaixo dos 6,5% do fechamento de 2011.

Parte deste movimento deriva do ambiente de desaceleração nas principais economias, que limita o potencial de alta de alguns preços internacionais importantes, como de commodities alimentícias e de energia. Outra parcela relevante desta desinflação está associada à alta mais contida de alguns preços de serviços públicos, como energia elétrica e transporte coletivo. Por fim, a redução do IPI para alguns produtos, parte de uma estratégia do governo para dar suporte ao crescimento, também trouxe algum alívio à inflação, ainda que temporário. A combinação de crescimento abaixo do potencial da economia brasileira e de inflação em declínio justificou novas rodadas de corte dos juros, levando a taxa básica (Selic) em junho ao seu menor nível até então - 8,5% a.a.

O crédito do sistema financeiro nacional continuou em alta, atingindo a marca de 50,6% do PIB em junho. A expansão do crédito segue mais moderada, porém continua robusta, na marca de 17,9% em relação ao mesmo mês de 2011. O financiamento imobiliário continua liderando esta expansão, com alta de 39% na

mesma base de comparação, já considerados os financiamentos com recursos livres e direcionados, para construção ou aquisição de imóveis. Por outro lado, o financiamento para a aquisição de automóveis por pessoas físicas vem em um ritmo bem mais lento, com alta de apenas 4,3% em relação a junho de 2011.

As contas externas brasileiras continuam apresentando boa evolução, mesmo diante do quadro menos favorável da economia internacional. O superávit comercial representou o ingresso líquido de US\$23,9 bilhões nos 12 meses encerrados em junho. Ao mesmo tempo, a moderação no crescimento brasileiro e a desvalorização cambial mantiveram relativamente contidas as despesas internacionais com serviços e renda (incluindo as despesas com viagens internacionais e as remessas de lucros e dividendos), resultando em uma pequena redução do déficit em transações correntes, para US\$51,8 bilhões (2,2% do PIB) nos doze meses até junho deste ano. Tal montante continua sendo mais que compensado pela entrada de investimentos estrangeiros diretos, que alcançou US\$63,9 bilhões no mesmo período.

A despeito da instabilidade no mercado internacional, o país continua tendo acesso a financiamentos mais que suficientes para rolar seus vencimentos de dívida externa. Como resultado do ingresso líquido de recursos no país, o Bacen conseguiu avançar na política de elevação das reservas internacionais, que alcançaram o patamar de US\$373,9 bilhões em junho.

O financiamento externo bem equacionado não impediu, porém, que a moeda brasileira sentisse os efeitos da crise internacional. A combinação de aumento da aversão ao risco global, fuga para ativos de baixíssimo risco, queda dos preços das commodities exportadas pelo Brasil e redução do diferencial de juros do país em relação aos juros das principais economias culminou num enfraquecimento do Real, que encerrou o mês de junho cotado a R\$2,02/US\$. A desvalorização rápida do Real em um ambiente de stress internacional levou o Ministério da Fazenda a reverter parte das medidas que havia introduzido nos últimos meses para limitar o ingresso de Dólares no País, como a cobrança de IOF sobre empréstimos externos de prazo inferior a cinco anos (que agora voltou a incidir apenas sobre empréstimos de prazos menores que dois anos).

Nas contas públicas, o governo continuou a apresentar um robusto superávit primário (2,7% do PIB nos 12 meses encerrados em junho), mesmo com a desoneração de alguns setores, adotada para estimular a atividade econômica.

Este desempenho permitiu que a dívida líquida do setor público continuasse em declínio, recuando para 35,1% do PIB em junho de 2012. O bom quadro desenhado pelos indicadores fiscais, somado à baixa vulnerabilidade externa, mantém o Brasil em boas condições de atravessar a atual turbulência internacional e dá suporte às perspectivas de crescimento continuado, ainda que temporariamente mais moderado.

A análise do micro ambiental, sendo ela clientes e concorrentes está detalhada nos itens seguintes separadamente. Por ser uma prestadora de serviços a XYZ, terá como principais fornecedores empresas de materiais de escritório, as quais definirá mensalmente, buscando sempre os menores preços, através de orçamentos; e também seu fornecedor de Sistema, que por escolha dos próprios sócios será a EBS Sistemas, com o Sistema Cordilheira e juntamente no pacote pagará mensalmente para ter acesso a Consultoria Fisco Web.

Os fatores externos podem trazer ameaças e oportunidades ao escritório. Por isso algumas questões que refletem estas circunstâncias devem ser levantadas; são as ameaças e oportunidades.

Uma das principais ameaças é o aumento do número de concorrentes de baixa qualificação, sem condições de ofertar bons serviços, mas que oferecem serviços a preços menores do que a empresa. Outra ameaça é a falta de conhecimento dos usuários dos serviços contábeis do valor e da importância da Contabilidade para o bom andamento dos negócios. E não podemos deixar de citar as constantes mudanças na legislação. O profissional deve estar sempre atento para se manter atualizado.

Como oportunidade pode-se destacar que os profissionais de contabilidade são os únicos fornecedores de serviços de contabilidade, conforme legislação; e toda empresa precisa de um contador.

Também se vê como oportunidade o crescente número de empresas que necessitam dos serviços contábeis; principalmente as empresas ao redor do escritório. É importante destacar também, a quantidade de novas empresas abertas nos últimos anos, através dos incentivos ao empreendedorismo e facilidade de crédito, com a baixa dos juros. E por fim, uma excelente oportunidade que o escritório deve observar é o aumento crescente das necessidades das empresas em informações gerenciais.

De acordo com Fedato *et al* (2009), a sobrevivência das empresas de contabilidade depende da dedicação, da competência administrativa e da diferenciação do serviço oferecido. O proprietário da empresa contábil deve considerar-se um cliente importante (seu próprio cliente) para quem é preciso direcionar tempo para analisar questões da vida do escritório. É preciso conhecer sua própria organização, os pontos fortes e fracos do empreendimento para traçar os rumos para que a empresa alcance o sucesso.

Analisando os fatores internos que afetam o desempenho do escritório, tem-se, por exemplo, os recursos humanos, como um item de fundamental importância uma vez que, ao oferecer ao cliente informações, estas estão embasadas em conhecimento.

Para Figueiredo e Fabri (2000), além do conhecimento técnico exigido para o pessoal que trabalha nas empresas de contabilidade, existem certas habilidades e atitudes que são essenciais, sendo elas: cooperação, bom senso (capacidade de conduzir situações várias sem causar prejuízo à imagem da empresa, responsabilidade (trabalha com informações que muitas vezes exige grau de confiança), dedicação e pontualidade e limpeza e ordem.

É importante que o pessoal esteja motivado para que, além de se envolver com o trabalho, envolvam-se também com a empresa em que trabalham, sentindo-se parte dela. Para alcançar tal objetivo é preciso, entre outros itens, ter uma política salarial adequada, compatível com o cargo, bem como manter um programa de treinamento atualizado.

O principal ponto forte da XYZ, é a experiência que ambos os sócios têm em escritório de contabilidade, trabalhando com empresas de diversos ramos de atividades. Também cabe mencionar o total envolvimento dos sócios, com o trabalho, com extrema dedicação e buscando sempre atualização frente às mudanças. Outro ponto positivo, é em relação ao seu pessoal, o escritório iniciará suas atividades com uma estrutura organizada, talvez um pouco maior até que o necessário, com um custo um pouco mais elevado, mas em que seus colaboradores serão sempre valorizados, terão benefícios, cursos e treinamentos, e não serão sobrecarregados.

Por outro lado ao iniciar suas atividades a empresa contará com uma carteira de clientes muito pequena, tendo um faturamento baixo no primeiro ano, mas

buscará ao longo do tempo aumentar gradativamente sua carteira. Um outro ponto fraco, é o alto investimento inicial.

O Quadro 2 apresenta com mais clareza as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas do escritório, por meio da Matriz de SWOT:

Quadro 2 - Matriz de SWOT

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<p>Aumento de concorrentes, sem qualificação mas que oferecem serviços com preços menores;</p> <p>Falta de Conhecimento dos usuários dos serviços contábeis do valor e da importância da contabilidade;</p> <p>Constantes mudanças na Legislação.</p>	<p>O profissional de Contabilidade é o único que pode prestar Serviço Contábil;</p> <p>Toda a empresa precisa de um Contador;</p> <p>Grande número de empresas próximas ao escritório;</p> <p>Incentivo ao empreendedorismo, e a facilidade de crédito para os novos empresários, com baixas taxas de juros;</p> <p>Aumento das necessidades das empresas em informações gerenciais.</p>
FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>Experiência de ambos os sócios em escritórios de contabilidade;</p> <p>Total dedicação e empenho por parte dos sócios no trabalho;</p> <p>Estrutura organizada, com a valorização de seus colaboradores;</p>	<p>Carteira de clientes muito pequena no primeiro ano.</p> <p>Alto Investimento Inicial</p>

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.4.2 Descrição dos Serviços

Inicialmente a empresa prestará serviços nas áreas fiscal, contábil, de recursos humanos e societária para empresas dos mais diversos ramos de atividade, porte e forma de tributação.

O departamento Fiscal é a ligação entre as empresas e o Fisco Municipal, Estadual e Federal, ele é responsável por escriturar as Notas Fiscais de Entrada, Saída e Serviços que são obrigatórias para a apuração dos tributos, além de verificar a correta emissão das mesmas. Também é responsável pela legislação

tributária, acompanhando diariamente as mudanças (alíquotas, créditos, benefícios, suspensão, diferimento, etc) ocorridas e orientação ao cliente.

Abaixo estão alguns dos serviços prestados pelo Departamento Fiscal:

- Escrituração de Livros Fiscais: ICMS, IPI, ISS, Livro de Entradas, Livro de Saídas;

- Apuração e controle dos tributos federais: PIS, COFINS, IPI, IRPJ e CSLL, Conferência do cálculo do II na DI;

- Apuração e controle dos tributos estaduais;

- Apuração e controle dos tributos e taxas municipais;

- Apuração e controle dos tributos enquadrados no regime simplificado;

- Elaboração da Declaração de Imposto de Renda, DCTF, Dacon;

- Elaboração de todas as obrigações fiscais relativas ao Estado: GIA, Sintegra, DFC, GI, etc;

- Atendimento das Obrigações Acessórias;

- Emissão de parcelamento de tributos;

- Emissão de certidões e acompanhamento da situação fiscal dos clientes;

O Departamento de Recursos Humanos é responsável por todas as rotinas trabalhistas e previdenciárias dos clientes; desde a compatibilização da política de recursos humanos das empresas com as exigências sindicais, até a preparação de todos os documentos relativos ao cumprimento dessas obrigações.

Abaixo alguns dos serviços prestados pela área de Recursos Humanos:

- Registro de funcionários incluindo as anotações nos livros ou Fichas de Registro de Empregados e na Carteira de Trabalho (CTPS), Contrato de Trabalho, Acordo para Compensação ou Prorrogação do Horário de Trabalho; Termo de Responsabilidade para fins de Salário Família e de Dependentes de Imposto de Renda, Termo de opção pelo Vale-Transporte;

- Elaboração de contratos de experiência e de estagiários;

- Folhas de pagamento de adiantamentos, salário e de 13º, considerando todas as disposições legais, os acordos coletivos de trabalho de cada categoria e ainda eventuais rendimentos e descontos particulares de cada empresa, sempre acompanhadas dos holerites (recibo de pagamento);

- Emissão de guias para recolhimento do Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) sobre as folhas de pagamento;
- Emissão de guias para recolhimento da Contribuição ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS);
- Emissão de guias para recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS);
- Emissão de guias para recolhimento de Contribuições Sindicais, Assistenciais, e/ou Confederativas aos Sindicatos Patronais e de Empregados;
- Cálculo e emissão de avisos e recibos Férias;
- Rescisões de Contrato de Trabalho;
- Homologações das Rescisões;
- Atualização e anotações na CTPS;
- Entrega de Obrigações Acessórias (SEFIP, CAGED, RAIS, DIRF);
- Emissão de recibos de Pró-labore.

No departamento Contábil é que irá ocorrer as consolidações contábeis de todos os departamentos descritos acima, sendo então o departamento que irá finalizar e emitir o relatórios contábeis e elaborar os mais diversos demonstrativos patrimoniais e financeiros indispensáveis para a administração empresarial.

Abaixo alguns dos serviços prestados pela área contábil:

- Contabilização de documentos (Notas Fiscais, Despesas, Provisões);
- Apuração de balancetes;
- Conciliações;
- Demonstrações financeiras: Elaboração de balancetes/balanços mensais, trimestrais e anuais com observância aos princípios contábeis e normas estabelecidas pelo CFC – Conselho Federal de Contabilidade e Legislação Fiscal pertinente;
- Análise da situação patrimonial da empresa;
- Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ;
- Informes de rendimento;
- Obrigações anuais (DIRF, IRPF, ITR e DIPJ);
- Estudo sobre enquadramento tributário: Análise e execução da melhor opção de contabilização, com base nos regimes simplificado, presumido e real

(trimestral e de suspensão), orientando a empresa da melhor forma de registrar os seus dados;

- Emissão dos livros obrigatórios (Diário, Razão, Lalur, Caixa);
- Informações sobre a pessoa física a partir das demonstrações (distribuição de lucros).

O Departamento Societário é responsável pela área de atendimento ao cliente, e está focado na legalização de empresas. Atua como ponte entre a empresa e órgãos governamentais. É o departamento que representa os interesses de nossos clientes na constituição de sociedades e de tipos societários, aconselhando o melhor tipo societário pautando-se nos interesses dos sócios ou acionistas, nos objetivos sociais da empresa, na atividade a ser exercida e sempre de acordo com a legislação.

Abaixo alguns dos serviços prestados pelo Departamento Societário:

- Abertura e encerramento de empresas;
- Registros de cooperativas;
- Regularização de empresas;
- Elaboração de Contrato Social, alterações contratuais, Estatuto;
- Solicitação de certidões aos órgãos competentes.
- Abertura de filiais.

4.1.4.3 Mercado

O mercado é crescente e carece bastante de contabilistas que agreguem valor à aplicação das técnicas e princípios contábeis no cotidiano das empresas, tanto na escrituração contábil quanto na orientação aos empresários, visando dotá-los de todas as informações necessárias para a tomada de decisão no dia-a-dia.

De acordo com boletim setorial Contábil S/A, as tecnologias e o maior reconhecimento por grande parte do empresariado, governo e sociedade estão mudando o perfil do trabalho dos profissionais contábeis, que estão passando a dedicar-se, cada vez mais, ao gerenciamento das empresas, com vistas a atender melhor seus clientes.

Um estudo publicado pelo Instituto de Economia da FGV mostra que a economia subterrânea do Brasil, conhecida como economia informal, representou 18,4% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2009, que representa o equivalente a R\$ 578,4 bilhões ou algo muito próximo ao PIB da Argentina.

Manter patamares tão altos de recursos na informalidade reduz a capacidade de geração de tributos que poderiam ser reinvestidos nas próprias regiões bem como de investimentos privados. Com o impacto da concorrência desleal, muitas empresas formalizadas não encontram incentivos para ampliar suas atividades e não conseguem firmar boas relações comerciais locais.

Atuar para a redução da economia informal é fundamental para expandir a formação do capital do País, gerar empregos, melhorar a renda da população e garantir cidadania empresarial àqueles que contribuem muito para a economia local.

E é isso que o Governo Federal vem fazendo nos últimos anos, através da implantação de políticas de incentivo ao empreendedorismo, a formalização e desenvolvimento de pequenas e microempresas. Com a simplificação da legislação por meio do regime fiscal Simples Nacional e a criação das figuras do Micro Empreendedor Individual (MEI), mais de 2 milhões de micro empreendedores saíram da informalidade desde 2009 de acordo com dados .

Além disso o Governo também elaborou o Plano Nacional do Empreendedorismo, conduzido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) que tem objetivo de estabelecer um marco normativo para o tratamento das questões relacionadas ao empreendedorismo e à promoção do ambiente favorável aos negócios.

Tudo isso favorece, e muito o setor contábil, a final de contas toda empresa precisa de um contador; e em geral as micro e pequenas empresas, devido ao custo, optam pela terceirização dos serviços, por meio da contratação de escritórios de contabilidade.

A XYZ iniciará suas atividades com 21 empresas em sua carteira de clientes, todas já abertas e estabelecidas, empresas estas que já eram clientes prospectados pelos sócios em seus antigos escritórios. Nos anos seguintes o escritório pretende aproveitar este nicho de micro e pequenas empresas em fase de abertura, bem como prospectar novos clientes, empresas um pouco maiores, que estejam insatisfeitas com os serviços contábeis que vêm recebendo; mas sempre focado na

ética profissional e no comprometimento com o trabalho. Pretende chegar ao final de cinco anos a casa dos 60 (sessenta) clientes, procurando conquistar aproximadamente 10 (dez) clientes por ano.

Para a formação do seu preço, a Empresa XYZ Contabilidade, utilizará a tabela de honorários contábeis sugerida pelo Sicontiba. Sabe-se que existem muitos profissionais no mercado, que cobram preços muito abaixo da tabela para conseguir cada vez mais clientes, porém o objetivo do escritório XYZ, não é quantidade e sim qualidade, e pretende conseguir cobrar honorários justos aplicando cinco regras conclusivas do marketing contábil, de acordo com o consultor Rodrigo Bertozzi::

- Ser competitivo;
- Criar o valor adequado ao serviço para diferenciar-se positivamente pela competência;
- Conhecer melhor o negócio do cliente, buscar envolver-se profundamente;
- Desenvolver mecanismos que privilegiem a informação ao cliente;
- Acompanhar as tendências de mercado para prestar melhor assessoramento.

E para isso a empresa investirá na capacitação de seus profissionais, manterá a contabilidade de seus clientes sempre em dia, enviando periodicamente relatórios e demonstrativos gerenciais para auxiliá-los nas tomadas de decisões; pois com o crescimento dos clientes o escritório cresce também.

Os serviços serão prestados de forma direta aos clientes, dentro do escritório contábil, com visitas às empresas quando se fizer necessário, procurando manter um bom relacionamento com o cliente e estando sempre a disposição para o mesmo.

De acordo com o CRCPR, é permitida a realização de propaganda dos serviços contábeis sem nenhuma restrição prévia ao veículo de comunicação a ser utilizado. No entanto, conforme o artigo 3º inciso I do Código de Ética Profissional do Contador - CEPC (denominação atual conforme Res. CFC 1307/10 publicada no Diário Oficial da União de 14.12.2010) fica vedado ao profissional contábil “anunciar, em qualquer modalidade ou veículo de comunicação, conteúdo que resulte na

diminuição do colega, da organização contábil ou da classe, sendo sempre admitida a indicação de títulos, especializações, serviços oferecidos e trabalhos realizados”. Sob esta normatização legal e por força da atuante ação fiscalizatória, o CRCPR orienta para que as propagandas não contenham:

1. frases ou indicações de que o anunciante é melhor ou mais capacitado do que os demais profissionais, ou qualquer outra indicação que possa levar a esse entendimento, pois, assim, estaria desabonando os outros colegas;
2. informação de valor de serviços, uma vez que os honorários profissionais devem ser fixados após o cumprimento do disposto no artigo 6º do Código de Ética Profissional do Contador;
3. promoções ou vantagens de qualquer tipo no oferecimento dos serviços. Esta prática caracteriza concorrência desleal, prevista no artigo 8º do CEPC, pois estaria atraindo para si clientes em detrimento dos demais;
4. informações enganosas, que não possam ser cumpridas pelo profissional ou organização contábil.

Como a grande maioria dos escritórios de pequeno e médio porte, o XYZ buscará fazer uma propaganda “boca-a-boca”, onde através da excelência nos serviços prestados, os seus próprios clientes indicarão os serviços para seus conhecidos. Além disso, haverá o site o qual conterá todas as informações necessárias sobre a empresa e serviços oferecidos.

O Produto oferecido será como já mencionado, será a prestação serviços fiscal, contábil, de recursos humanos e societário, para micro e pequenas empresas. Nos diversos cursos e eventos que participaram, os sócios observaram que muitos escritórios, não estão preparados para adequação da contabilidade das PME's às Normas Internacionais de Contabilidade, e que também não mantêm a contabilidade de seus clientes em dia, não conseguindo assim auxiliá-los na tomada de decisão.

E é aí que a XYZ, buscará o seu diferencial, orientando seus clientes para a importância da contabilidade, de mantê-la o mais próximo da realidade da empresa, para que os mesmo também colaborem e compreendam que através das informações prestadas pela contabilidade suas empresas poderão analisar o melhor caminho a seguir, e as melhores decisões a serem tomadas, crescendo e se desenvolvendo cada vez mais.

4.1.4.4 Localização

Para a XYZ Contabilidade ou qualquer outra empresa que esteja ingressando no de prestação de serviço deve-se atentar para inúmeros fatores que influenciam a sua instalação e permanência na região determinada.

Como auxílio na decisão da localização a empresa elaborou, conforme apresenta-se abaixo, uma escala de ponderação, considerando fatores de grande importância: serviço público, custos/instalações e impostos/taxas. O fator de menor importância para a XYZ é o transporte.

Quadro 3 - Ponderação de fatores Qualitativos

Fatores	LOCALIDADES								
		São José dos Pinhais		Curitiba		Colombo		Araucária	
	Peso	Pont.	Total	Pont.	Total	Pont.	Total	Pont.	Total
Fácil acesso	2	5	10	5	10	3	6	2	4
Serviço Público	3	2	6	2	6	1	3	2	6
Impostos/taxas	3	2	6	1	3	2	6	2	6
Custos/instalações	3	5	15	2	6	3	9	2	6
Mão-de-obra	2	3	6	4	8	2	4	2	4
Transportes	1	2	2	3	3	2	2	1	1
TOTAL	-	-	45	-	36	-	30	-	27

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos resultados da ponderação apenas corrobora a decisão de ambos os sócios, de que a empresa será localizada em São José dos Pinhais, mais precisamente na Rua Almirante Alexandrino, nº 1125, no bairro Afonso Pena; em um imóvel alugado diretamente com o proprietário, que é uma pessoa muito próxima aos sócios, cobrando um valor de aluguel abaixo do de mercado, o que favorece a empresa.

Vale ressaltar que depois da Avenida Rui Barbosa, a Rua Almirante Alexandrino é a mais movimentada do Bairro Afonso Pena, faz ligação com o centro da cidade, e de acordo com informativo nº 34 da ACIAP (2011), possui 107 alvarás registrados na Prefeitura; e ainda muitas construções de novos centros comerciais, o que é muito atrativo para o escritório.

4.1.4.5 Competidores (Concorrência)

O mercado de prestação de serviços contábeis é bastante concorrido, mas tem espaço para muita gente. De acordo com dados do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná (CRCPR), na região de São José dos Pinhais, existem 176 escritórios contábeis registrados, entre sociedades e escritórios individuais.

Esta estatística pode ser observada na Figura 2:

<i>Estatísticas de registro ativos - profissionais</i>		
Contadores	Masculino	313
	Feminino	230
Total de contadores		543
Técnicos em contabilidade	Masculino	197
	Feminino	102
Total de técnicos em contabilidade		299
Total geral		842
<i>Estatísticas de registro ativos - escritórios</i>		
Escritórios (sociedades)		82
Escritórios (individuais)		94
<i>Cidades da circunscrição</i>		
Agudos Do Sul, Colonia Murici, Sao Jose Dos Pinhais, Tijucas Do Sul		

Figura 2 - Estatísticas de Registros ativos – profissionais

Fonte: CRCPR

Nas proximidades do escritório XYZ foram localizados aproximadamente dez escritórios, sendo a maioria deles de pequena estrutura. Como principais concorrentes, inicialmente foram selecionados aqueles escritórios que por sua localização, posicionamento e estrutura são mais relevantes.

São eles: Contaplan Contabilidade e Planejamento Ltda, Gibrim Assessoria Contábil e Palhano Organização Contábil. Todos prestam os mesmos serviços e estão no mercado a aproximadamente vinte anos, não tendo nenhum diferencial na prestação de serviços.

Em uma abrangência maior e a longo prazo, considerando toda a região de São José dos Pinhais, a empresa observa como principais concorrentes, os escritórios de maior estrutura e nome no mercado. Sendo eles: Amorim Contabilidade, Berti & Cia Contadores Associados e Time Control.

4.1.4.6 Equipe Gerencial

Como já mencionado a sociedade será composta por dois sócios, sendo ambos contadores formados, com registro ativo no CRCPR. Seguem abaixo as informações e qualificações dos sócios.

Elisiane Aparecida Cardoso

Sócia Administradora, responsável pelo departamento Contábil e de Recursos Humanos do escritório XYZ Contabilidade Ltda. Contadora formada pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, e pós graduanda em Contabilidade e Finanças, pela Universidade Federal Paraná.

Profissional com vivência nas áreas Fiscal, Contábil e de Recursos Humanos em Escritórios de Contabilidade, sempre atuando com responsabilidade comprometimento, e mantendo-se atualizada frente as mudanças que vem ocorrendo na profissão.

Wagner Pereira Santana

Sócio responsável pelo departamento fiscal e societário do escritório XYZ Contabilidade Ltda. Contador formado pela Faculdade Metropolitana de Curitiba, pós graduado em Gestão Tributária, pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Profissional com amplos conhecimentos nas áreas Fiscal e societária, tendo atuado em escritórios de contabilidade e também na área tributária de Empresas Multinacionais.

4.1.4.7 Estrutura Funcional

Inicialmente a empresa contará com a atuação direta de seus sócios na prestação dos serviços; sendo um responsável pelo societário e gerenciamento do departamento fiscal, e o outro responsável pelos serviços contábeis e de recursos humanos. A empresa valoriza o conhecimento e procurará conquistar e manter em seu quadro de colaboradores, pessoal qualificado, comprometido com o trabalho, dando o máximo de si, com atitudes positivas e favoráveis.

Para a XYZ Contabilidade, a relação de cargos a serem criados é de fundamental importância, uma vez que os mesmos serão os iniciadores de um trabalho que refletirá no futuro.

Segundo Chiavenato (1997), o que impulsiona as pessoas e motivam a trabalhar são os seus respectivos cargos, pois quando as pessoas ingressam em uma organização elas passam a ser ocupantes de um cargo, este fará parte de um nível hierárquico que será base para a aplicação de tarefas às pessoas.

Para auxiliar os sócios, neste novo empreendimento serão contratados no primeiro ano um assistente de recursos humanos, um assistente contábil, um assistente fiscal, uma recepcionista e um auxiliar de escritório.

Os cargos e o número de funcionários estabelecidos pela XYZ nos primeiros anos serão demonstrados na tabela a seguir:

Tabela 1 - Cargos e Salários no primeiro ano

Cargo	Nº de colaboradores	Salário Básico
Sócia	1	2.600,00
Sócio	1	2.600,00
Assistente Contábil	1	1.200,00
Assistente Fiscal	1	1.200,00
Assistente de RH	1	1.200,00
Auxiliar de escritório	1	800,00
Recepcionista	1	641,00
	7	10.241,00

Fonte: Elaborada pela autora

Com o crescimento do escritório e o aumento do número de clientes, vê-se a necessidade da contratação de novos colaboradores. Então em junho do terceiro

ano os assistentes serão promovidos a analistas e haverá a contratação de novos assistentes.

Os cargos e salários a partir do terceiro ano estão demonstrados na Tabela 2; lembrando que no mês de junho de cada ano haverá o dissídio dos sindicatos da categoria (Sicontiba e Sindasp), que nos últimos anos teve em média 8% de aumento.

Tabela 2 - Cargos e Salários a partir de junho do terceiro ano

Cargo	Nº de colaboradores	Salário Básico
Sócia	1	3.275,25
Sócio	1	3.275,25
Analista Contábil	1	2.000,00
Assistente Contábil	1	1.511,65
Analista Fiscal	1	2.000,00
Assistente Fiscal	1	1.511,65
Analista de RH	1	2.000,00
Assistente de RH	1	1.511,65
Auxiliar de escritório	1	1.007,77
Recepcionista	1	807,48
	10	18.900,71

Fonte: Elaborada pela autora.

Abaixo segue uma breve descrição de cada um dos cargos e suas atividades:

➤ Sócio 1: será responsável pela administração do escritório, pagamentos e contas a receber; também será responsável pelos departamentos contábil e de recursos humanos efetuando os fechamentos das empresas que possuem maior movimentação.

➤ Sócio 2: será responsável pelo departamento societário, redigindo contratos e alterações, acompanhando a situação fiscal das empresas através da solicitação de certidões, entre outros. Também será responsável por orientar os trabalhos do departamento Fiscal.

➤ Recepcionista: Atenderá os telefones e irá direcionar as ligações, fará o atendimento aos clientes e anotará recados.

- Analista Contábil: fará a conciliação dos lançamentos contábeis, e a elaboração das demonstrações contábeis obrigatórias, além da elaboração de relatórios gerenciais para serem encaminhados aos clientes. Também cabe a ele a responsabilidade sobre as declarações e obrigações acessórias.
- Assistente Contábil: será responsável pelos lançamentos contábeis das despesas encaminhadas pelos clientes, também fará as integrações dos sistemas de RH e Fiscal para o contábil, e após fechadas todas as declarações, será responsável pela emissão dos livros.
- Analista Fiscal: terá como função fazer a conferência dos lançamentos fiscais e a apuração dos tributos municipais, estaduais e federais; ele também deverá transmitir mensalmente as declarações acessórias e estar sempre atualizado com a legislação para auxiliar os clientes em suas dúvidas sobre emissão de NF-e, CFOP, alíquotas entre outras.
- Assistente Fiscal: efetuará a escrituração das notas fiscais de entradas, saídas e prestação de serviços, fará os lançamentos e transmissão no ISS Curitiba e GISS online, e também será responsável pela emissão dos livros fiscais.
- Analista de RH: Será responsável por todas as rotinas de RH, fechamento da folha de pagamento, férias, rescisões de contrato, acompanhamento de dissídios e transmissão das obrigações acessórias e declarações.
- Assistente de RH: fará os registros de empregados no sistema e emitirá toda a documentação de admissão; também será responsável pelo fechamento da folha de pagamento mensal das empresas menores, sem muitas variáveis; e também acompanhará, quando necessário, os clientes juntos aos sindicatos nas homologações.
- Auxiliar de escritório: ele irá auxiliar a todos os departamentos, mas principalmente o societário, efetuando os serviços de rua, indo pessoalmente

solicitar certidões nos órgãos públicos, indo à cartórios, correios, entre outros. Também será responsável pela organização do arquivo.

De acordo com os cargos apresentados acima, a estrutura organizacional da XYZ Contabilidade Ltda, ficará como apresenta o organograma abaixo (Figura 3):

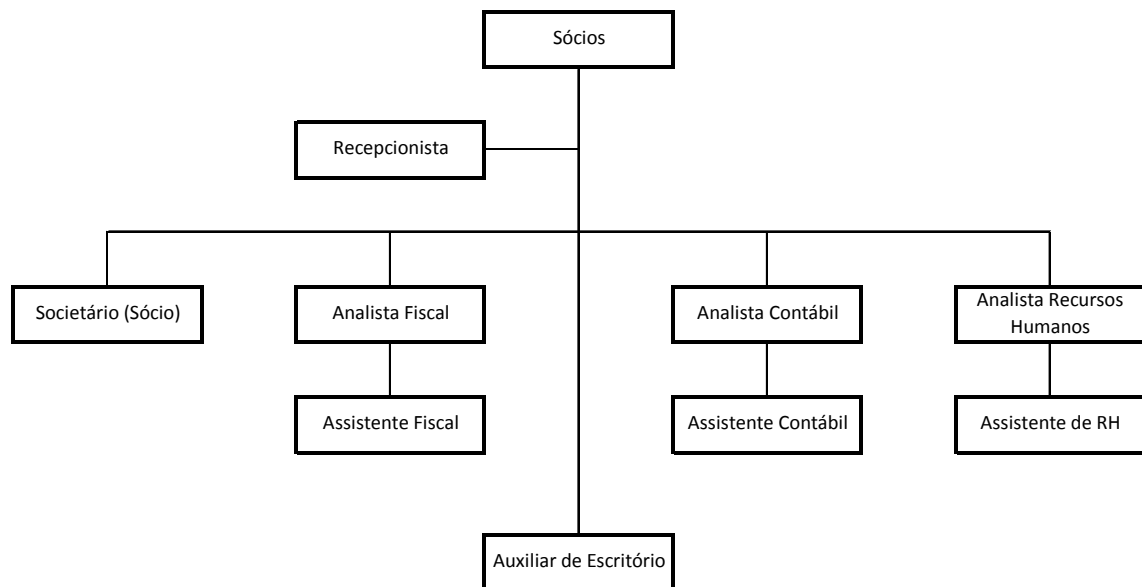


Figura 3 - Organograma
Fonte: Elaborado pela autora

O escritório investe na educação continuada de seus colaboradores, através de cursos oferecidos pelos órgãos e associações da classe como (Sescap, CRC, Sicontiba, entre outros), para mantê-los sempre atualizados em meio às mudanças, podendo atender cada vez melhor seus clientes, prestando serviços com qualidade.

Além do salário mensal, a empresa oferece vale refeição sem desconto e assistência médica com desconto de 10%. E para motivação de todo o seu pessoal, ao final de cada exercício, A XYZ fará a distribuição de 90% de seus lucros acumulados entre sócios e colaboradores.

4.1.5 Dados Financeiros

Para a elaboração do plano financeiro foi realizado um levantamento dos custos iniciais para a abertura do escritório e capital de giro, obtendo então o valor

do investimento inicial. Também foram elaboradas projeções de receitas, despesas, fluxo de caixa, e demonstrativos contábeis para os próximos cinco anos.

As planilhas financeiras foram elaboradas no Microsoft Office Excel, facilitando assim a visualização dos dados.

4.1.5.1 Fontes dos Recursos Financeiros

Para a sua abertura, a empresa contará com um saldo inicial de caixa de R\$ 90.000,00 próprios, provenientes da integralização do capital social por parte dos sócios, conforme apresenta-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Fontes de Recursos para Financiamento

FONTES DE RECURSOS PARA O FINANCIAMENTO DO PROJETO			
Descrição	Custo do Capital	Valor	Participação
Sócio 1	12%	R\$ 45.000,00	50%
Sócio 2	12%	R\$ 45.000,00	50%
Total Recursos Próprios		R\$ 90.000,00	100%

Fonte: Elaborada pela autora

4.1.5.2 Investimentos Necessários

Para o cálculo do investimento inicial foram considerados a necessidade de investimento fixo inicial como equipamentos, móveis e utensílios, instalações e o capital de giro inicial.

Como a empresa inicia com poucos clientes, os sócios definiram para investimento em capital de giro duas vezes o valor dos custos e despesas.

Os valores referentes ao investimento e capital de giro estão apresentados nas tabelas 4, 5, 6 e 7 a seguir:

Tabela 4 - Investimento inicial em ativos fixos

Descrição	Quant.	Valor Unitário	Valor Total	Depreciação			
				Taxa	Vida Útil	Anual	Mensal
Notebook Acer 15.6" E1 471- 6627	3	1.599,00	4.797,00	20%	5	959,40	79,95
CPU Celeron M420 512MB 80GB DVD - RW	4	539,10	2.156,40	20%	5	431,28	35,94
Monitor LCD 15 " Vw9 - Philips	5	279,00	1.395,00	20%	5	279,00	23,25
Nobreak APC BE350D LM 350VA / 200W 120V	1	153,96	153,96	20%	5	30,79	2,57
Storage Linksys NAS200, Servidor Arquivo	1	589,90	589,90	20%	5	117,98	9,83
Multifuncional Canon Pixma MP140 Jato de Tinta	3	229,00	687,00	20%	5	137,40	11,45
Multifuncional Samsung LaserJet SCX-4200 Laser	3	427,00	1.281,00	20%	5	256,20	21,35
Mesa para escritório em L 100x060 com gavetas	6	360,00	2.160,00	10%	10	216,00	18,00
Balcão para Recepção	1	850,00	850,00	10%	10	85,00	7,08
Cadeira Presidente Giratória Assento e encosto	2	125,99	251,98	10%	10	25,20	2,10
Cadeira Secretária Giratória com Braço	6	129,00	774,00	10%	10	77,40	6,45
Armário para arquivo	5	380,00	1.900,00	10%	10	190,00	15,83
Estante para Livros	3	129,00	387,00	10%	10	38,70	3,23
Armário Baixo 2 Portas	4	185,99	743,96	10%	10	74,40	6,20
Frigobar Philco PH81 78 Litros Branco	1	489,00	489,00	20%	5	97,80	8,15
Condicionador de Ar Evaporadora MSE	2	374,24	748,48	10%	10	74,85	6,24
Cadeira Palito	6	69,00	414,00	10%	10	41,40	3,45
Mesa Redonda Cozinha	1	190,00	190,00	10%	10	19,00	1,58
Total			19.968,68			3.151,79	262,65

Fonte: Elaborado pela Autora

Tabela 5 - Licença de Uso Software – Intangível

Descrição	Quant.	Valor Unitário	Valor Total	Amortização			
				Taxa	Vida Útil	Anual	Mensal
Licença de Uso Software - Cordilheira	1	1.500,00	1.500,00	10%	10	150,00	12,50
Total			1.500,00			150,00	12,50

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 6 - Bens de pequeno valor – Uso compartilhado

Descrição	Quant.	Valor Unitário	Valor Total
Roteador wireless Pacific Network PN-R508	1	72,17	72,17
Modem Router TP - Link ADSL2 / ADSL2+ TD	1	76,42	76,42
Switch Pacific Network 8 portas PN - S008	1	39,02	39,02
Antena Wireless TP - Link Omni 5dBi TL	1	25,41	25,41
Hub USB com 4 Portas H009JR - Vermelho	1	8,90	8,90
FAX SHARP UX 67 - B	1	278,00	278,00
CENTRAL PABX 1 Linha e 8 Raamais	1	175,66	175,66
Telefone Sem Fio Intelbrás TS 10	6	59,00	354,00
Headphone Neox com Microfone Preto	1	8,42	8,42
Interfone Universal - Multitoc	1	14,90	14,90
Purificador de água Brastemp BPD50A	1	46,90	46,90
Bebedouro Multivisão AS610	1	99,90	99,90
Microondas Consul Erva Doce CMM25AB	1	209,00	209,00
Calculadoras com Bobinas	6	79,00	474,00
Total			1.882,70

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 7 - Investimento em Capital de Giro

Descrição	Valor mensal	Coeficiente	Valor
Salários e Encargos Sociais	R\$ 13.077,89	2	R\$ 26.155,78
Gastos Adm. e Com. Mensais	R\$ 19.932,30	2	R\$ 39.864,60
Total	R\$ 33.010,19		R\$ 66.020,38

Fonte: Elaborado pela autora.

O investimento inicial total é de R\$ 89.371,76 conforme apresenta a Tabela

8:

Tabela 8 - Investimento Total

Descrição	Valor
Investimento em Ativo Fixo na Área Administrativa	R\$ 21.468,68
Investimento em Bens de Pequeno Valor	R\$ 1.882,70
Investimentos em Capital de Giro	R\$ 66.020,38
Total	R\$ 89.371,76

Fonte: Elaborado pela autora

Para a elaboração dos orçamentos de custos e despesas a empresa se utilizou das premissas que julgou mais adequada para cada gasto. Os Salários e Encargos serão reajustados anualmente (no mês de junho) pela convenção coletiva do Sindicato Laboral, sendo que nos últimos anos o percentual vem sendo de 8%, e este foi utilizado para a projeção.

O aluguel será reajustado no início de cada ano pelo IGP-M acumulado; para cálculo das projeções foi considerada a média dos índices acumulados de janeiro a dezembro de 2011, no percentual de 8%.

O Material de expediente foi projetado de acordo com o aumento do número de clientes, sendo considerado para acréscimo metade do percentual de aumento de um ano para o outro.

A depreciação é calculada pelo método das quotas constantes, considerando o valor do bem; em alguns casos as taxas coincidem com as da Receita Federal, não sendo visto a necessidade de alteração, e em outros foi considerada a vida útil do bem.

Para a projeção dos demais gastos foram considerados o percentual de aumento de 5% ao ano. As projeções do orçamento dos custos e despesas anuais estão apresentados abaixo na Tabela 9:

Tabela 9 - Orçamento de Custos e Despesas Anual

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Salários e Encargos	163.674,45	170.649,53	244.464,20	300.716,61	323.856,10
Aluguel	19.200,00	20.736,00	22.394,88	24.186,47	26.121,39
Material de expediente	4.800,00	5.942,86	6.997,24	7.996,84	8.737,29
Depreciação	3.301,79	3.301,79	3.673,70	3.939,35	3.939,35
Segurança	1.440,00	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33
Energia elétrica	4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03	5.105,13
Água	540,00	567,00	595,35	625,12	656,37
Limpeza e Conservação	4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03	5.105,13
Telefonia e Internet	4.560,00	4.788,00	5.027,40	5.278,77	5.542,71
Consultorias	1.224,72	1.285,96	1.350,25	1.417,77	1.435,22
Manutenção de Sistema	4.644,00	4.876,20	5.120,01	5.376,01	5.644,81
Despesas Diversas	13.882,70	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
TOTAL	225.667,67	235.079,34	313.701,64	374.819,47	402.479,90

Fonte: Elaborado pela autora

Os orçamentos de custos e despesas mensais estão apresentados no anexo 2, bem como a folha de pagamento mensal está apresenta no anexos 3.

A XYZ Contabilidade Ltda, como já mencionado, utilizará a tabela de honorários disponibilizada pelo Sicontiba, e para cálculo de reajuste da tabela será aplicada, assim como no aluguel, a média do IGP-M acumulado de janeiro a dezembro de 2011.

Antes orçar suas receitas, a empresa projetou sua carteira de clientes, sendo que em cinco anos pretende alcançar aproximadamente 64 clientes, conforme apresenta a Tabela 10.

Tabela 10 - Carteira de Clientes e Honorários

CLASSE	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
	Qtd Clientes	Honorário	Qtd Clientes	Honorário	Qtd Clientes	Honorário	Qtd Clientes	Honorário	Qtd Clientes	Honorário
1	9	5.384,88	15	9.692,78	17	11.863,97	20	15.074,22	25	20.350,19
2	4	2.639,52	6	4.276,02	10	7.696,84	14	11.637,62	15	13.466,39
3	5	4.595,40	6	5.955,64	8	8.576,12	12	13.893,31	14	17.505,57
4	3	3.738,96	3	4.038,08	4	5.814,83	4	6.280,02	6	10.173,63
5		0,00	1	2.213,83	2	4.781,87	2	5.164,42	2	5.577,57
6		0,00		0,00	1	3.340,76	2	7.216,03	2	7.793,32
7		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
8		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
9		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
10		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Total	21	16.358,76	31	26.176,35	42	42.074,38	54	59.265,62	64	74.866,67
Aumento Clientes			48%		35%		29%		19%	

Fonte: Elaborado pela autora

É de praxe que em dezembro de cada ano seja cobrado um honorário extra de cada cliente, como encerramento de balanço. Também são cobrados honorários

adicionais pela entrega de obrigações acessórias e declarações. Estes valores estão apresentados na Tabela 11:

Tabela 11 - Honorários mensais adicionais – Obrigações Acessórias

Mês	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
	Qtd Clientes	Honorário	Qtd Clientes	Honorário	Qtd Clientes	Honorário	Qtd Clientes	Honorário	Qtd Clientes	Honorário
Janeiro										
Fevereiro	21	5.880,00	31	9.374,40	42	13.716,86	54	19.046,85	64	24.379,96
Março	21	6.300,00	31	10.044,00	42	14.696,64	54	20.407,33	64	26.121,39
Abril										
Maio										
Junho										
Julho										
Agosto										
Setembro										
Outubro										
Novembro										
Dezembro	21	16.358,76	31	26.176,35	42	42.074,38	54	59.265,62	64	74.866,67

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 12 demonstra a estimativa de faturamento anual para os primeiros cinco anos.

Tabela 12 - Projeção do Faturamento Anual

		2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Dados de Venda	Serviços Contábeis	196.305	314.116	504.893	711.187,44	898.400,08
	Serviços Extras	28.538,76	45.594,75	70.487,88	98.719,80	125.368,02
	Faturamento	224.844	359.711	575.380	809.907	1.023.768
Tributos s/ Vendas	Base Cálculo	224.844	359.711	575.380	809.907,24	1.023.768,11
	Simples Nacional	11.722	19.496	37.584	60.150,40	78.572,10
	ISS Fixo	1.213	1.273	1.337	1.403,99	1.474,19
	TRIBUTOS S/VENDAS SERVIÇOS	12.935	20.770	38.921	61.554,40	80.046,29
		211.909	338.941	536.459	748.352,84	943.721,81

Fonte: Elaborado pela autora

A empresa efetuou análises para verificar a melhor forma de tributação, e através do comparativo das planilhas que serão apresentadas nos anexos, concluiu que a melhor opção é o Simples Nacional que abrange o recolhimento unificado de todos os impostos. A alíquota devida pelas empresas optantes pelo Simples Nacional é aplicada direto na receita bruta mensal, e é definida através da receita bruta acumulada dos últimos 12 meses.

A XYZ se enquadra na da tabela 3 da Lei Complementar 123/2006, para empresas prestadoras de serviços, que será apresentada no anexo. Nesta tabela o ISS é o segundo tributo de maior relevância, porém o art. 43-B da Lei complementar Municipal 01 de 2003, estabelece que as sociedades uni profissionais, enquadradas no Simples Nacional e que prestem os serviços relacionados no item 17.18, do art. 30 da referida Lei Complementar, ficam sujeitas ao imposto sobre serviços na forma

anual fixa, multiplicado pelo número de profissionais habilitados, sócios, empregados ou não, que prestem serviços em nome da sociedade.

No art. 43-D desta Lei Complementar, fica estabelecido o valor de 11,7 VRM para cada profissional com nível superior. O VRM será lançado anualmente por ofício e ajustado pelo IPCA.

Então para o cálculo mensal verifica-se a faixa em que a empresa está enquadrada e do percentual total e deduz o correspondente ao ISS; como o escritório possui apenas dois sócios, se torna muito mais vantajoso recolher o ISS nesta modalidade.

4.1.5.3 Balanço Patrimonial Projetado

O Quadro 4 apresenta o Balanço Patrimonial Projetado para os primeiros cinco anos da Empresa:

Quadro 4 - Balanço Patrimonial Projetado

Ativo	2013	2014	2015	2016	2017
Ativo Circulante					
<i>Disponibilidades</i>	52.961,74	71.065,67	79.100,60	87.108,17	98.748,12
Caixa	52.961,74	71.065,67	79.100,60	87.108,17	98.748,12
<i>Clientes</i>	16.358,76	26.176,35	42.074,38	59.265,62	74.866,67
Cientes	16.358,76	26.176,35	42.074,38	59.265,62	74.866,67
Total do Ativo Circulante	69.320,50	97.242,02	121.174,98	146.373,79	173.614,79
		-	-	-	-
Não Circulante		-	-	-	-
<i>Imobilizado</i>	16.816,89	13.665,09	14.062,69	10.273,33	6.483,98
Bens em Uso	19.968,68	19.968,68	23.889,98	23.889,98	23.889,98
Depreciação Acumulada	(3.151,79)	(6.303,59)	(9.827,29)	(13.616,65)	(17.406,00)
<i>Intangível</i>	1.350,00	1.200,00	1.050,00	900,00	750,00
Licença de Uso de Software	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortização Acumulada	(150,00)	(300,00)	(450,00)	(600,00)	(750,00)
Total do Não Circulante	18.166,89	14.865,09	15.112,69	11.173,33	7.233,98
		-	-	-	-
Total do Ativo	87.487,38	112.107,11	136.287,67	157.547,12	180.848,77

Passivo	2013	2014	2015	2016	2017
Passivo Circulante					
<i>Obrigações Trabalhistas</i>	1.874,86	2.053,65	3.520,38	3.936,47	4.278,95
FGTS a Recolher	646,54	705,58	1.382,02	1.600,59	1.728,63
INSS a Recolher	1.092,18	1.179,56	1.933,92	2.088,64	2.255,73
IRRF a Recolher	136,14	168,51	204,43	247,25	294,59
<i>Obrigações Tributárias</i>	1.773,29	2.837,52	5.688,46	8.925,40	12.263,16
Simples Nacional	1.773,29	2.837,52	5.688,46	8.925,40	12.263,16
<i>Provisões</i>	7.597,80	8.205,62	13.902,07	15.014,23	16.215,37
Férias	7.597,80	8.205,62	13.902,07	15.014,23	16.215,37
Total do Circulante	11.245,95	13.096,79	23.110,90	27.876,11	32.757,48
Patrimônio Líquido					
Capital	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
Capital Integralizado	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
Lucros ou prejuízos Acumulados	(13.758,56)	9.010,32	23.176,77	39.671,01	58.091,29
Lucro/Prejuízo Aumulado	-	(13.758,56)	9.010,32	23.176,77	39.671,01
Resultado do Período	(13.758,56)	103.861,80	222.757,36	373.533,37	541.241,91
Lucros Distribuídos		(81.092,91)	(208.590,92)	(357.039,13)	(522.821,63)
Total do Patrimônio Líquido	76.241,44	99.010,32	113.176,77	129.671,01	148.091,29
Total do Passivo	87.487,38	112.107,11	136.287,67	157.547,12	180.848,77

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.5.4 Demonstrativo de Resultados Projetados

A Tabela 13 apresenta a Demonstração do Resultado mensal para o Primeiro Ano de Atividade.

Tabela 13 - Demonstração do Resultado Mensal

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Receita Bruta													
Receita de Serviços	16.359	22.239	22.659	16.359	16.359	16.359	16.359	16.359	16.359	16.359	16.359	32.718	224.844
(-) Deduções	755	1.306	1.329	988	988	755	988	988	988	988	988	1.874	12.935
Impostos s/ Serviços	755	1.306	1.329	988	988	755	988	988	988	988	988	1.874	12.935
Receita Líquida	15.603	20.932	21.330	15.371	15.371	15.603	15.371	15.371	15.371	15.371	15.371	30.843	211.909
(-) Custo so Serviços	13.040	13.040	13.040	13.040	13.040	14.043	14.043	14.043	14.043	14.043	14.043	14.212	163.674
(=) Lucro Bruto	2.563	7.892	8.289	2.331	2.331	1.560	1.328	1.328	1.328	1.328	1.328	16.632	48.235
(-) Despesas Operacionais	6.892	5.009	5.009	5.009	5.009	5.009	5.009	5.009	5.009	5.009	5.009	5.009	61.993
(=) Lucro Operacional	-4.329	2.883	3.280	-2.679	-2.679	-3.449	-3.682	-3.682	-3.682	-3.682	-3.682	11.622	-13.759
(-) Outras Depesas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= Resultado Líquido do Exercício	-4.329	2.883	3.280	-2.679	-2.679	-3.449	-3.682	-3.682	-3.682	-3.682	-3.682	11.622	-13.759

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 14 apresenta-se a projeção dos resultados para os próximos cinco anos, elaborada com base nos orçamentos anteriormente apresentados.

Tabela 14 - Demonstração do Resultado Projetada

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Receita Bruta	224.844	359.711	575.380	809.907	1.023.768
Receita de Serviços	224.844	359.711	575.380	809.907	1.023.768
(-) Deduções	12.935	20.770	38.921	61.554	80.046
Impostos s/ Serviços	12.935	20.770	38.921	61.554	80.046
Receita Líquida	211.909	338.941	536.459	748.353	943.722
(-) Custo dos Serviços	163.674	170.650	244.464	300.717	323.856
(=) Lucro Bruto	48.235	168.292	291.995	447.636	619.866
(-) Despesas Operacionais	61.993	64.430	69.237	74.103	78.624
(=) Lucro Operacional	-13.759	103.862	222.757	373.533	541.242
(-) Outras Despesas	0	0	0	0	0
= Resultado Líquido do Exercício	-13.759	103.862	222.757	373.533	541.242

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a apresentação da DRE, foi considerado como custo dos serviços o valor referente à salário e encargos, porém todos os outros gastos fazem parte do custo, pois são essenciais para a prestação dos serviços contábeis. A empresa apresenta prejuízo de R\$ 13.759, o que já era esperado, devido a sua pequena carteira de clientes e pelo próprio investimento iniciais. Contudo, a partir do segundo ano ela passa a apresentar resultados positivos.

4.1.5.5 Projeção de Fluxo de Caixa

A Tabela 15 apresenta a projeção do fluxo de caixa da empresa para os próximos cinco anos:

Tabela 15 - Fluxo de Caixa Anual Projetado

Fluxo de Caixa (em R\$)	2013	2014	2015	2016	2017
Saldo Inicial	-	52.961,74	71.065,67	79.100,61	87.108,17
Entradas de Caixa					
Contas a receber	208.485,12	349.893,35	559.482,42	792.716,00	1.008.167,05
Outros a receber					
Total Entradas de Caixa	208.485,12	402.855,09	630.548,09	871.816,61	1.095.275,22
Saídas de Caixa					
Salários e Encargos	154.201,80	169.862,92	237.301,03	299.188,36	322.312,48
Impostos	11.161,48	19.705,57	36.070,52	58.317,45	76.708,53
Despesas Operacionais	58.691,42	61.128,01	65.563,73	70.163,50	74.684,45
Imobilizado	21.468,68	-	3.921,30	-	-
Lucros Distribuídos		81.092,91	208.590,92	357.039,13	522.821,63
Total Saídas de Caixa	245.523,38	331.789,41	551.447,49	784.708,44	996.527,10
Excesso ou Deficiências	(37.038,26)	71.065,67	79.100,61	87.108,17	98.748,12
Financiamentos					
Capital	90.000,00				
Saldo Final	52.961,74	71.065,67	79.100,61	87.108,17	98.748,12

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos anexos apresenta-se o Fluxo de Caixa Mensal para o primeiro ano.

4.1.5.6 Análises de Rentabilidade

Para cálculo da rentabilidade e viabilidade do negócio, os sócios definiram 12% a.a como sendo a taxa mínima de atratividade, sendo utilizado o método do fluxo de caixa descontado, ou seja, que leva em consideração o valor do dinheiro no tempo.

A Tabela 16 apresenta alguns indicadores que possibilitam uma análise do empreendimento: VPL, TIR e *Payback*.

Tabela 16 - Indicadores de viabilidade do Negócio

Ano	Fluxo de Caixa Anual	Fluxo de Caixa Acumulado	Fluxo descontado	Ano
0	R\$ (90.000,00)	0	R\$ (90.000,00)	0
1	52.961,74	R\$ (37.038,26)	R\$ 47.287,27	2012
2	71.065,67	R\$ 34.027,41	R\$ 56.653,12	2013
3	79.100,61	R\$ 113.128,02	R\$ 56.302,25	2014
4	87.108,17	R\$ 200.236,19	R\$ 55.358,82	2015
5	98.748,12	R\$ 298.984,31	R\$ 56.032,34	2016
TIR	51%			
VPL	R\$ 181.633,79			
Pay Back Simples	1 Ano e 6 meses			
Pay Back Descontado	1 Ano e 9 meses			

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se pode observar o valor presente líquido é de R\$ 181.633,79, o que significa que a empresa tem viabilidade econômica, pois seu VPL ultrapassa o valor do investimento inicial.

Outra confirmação da viabilidade do negócio, é a TIR apresentada de 51%; maior que a taxa mínima de atratividade sugerida pelos sócios.

Para saber em quanto tempo a empresa irá recuperar o seu investimento, foi utilizado o cálculo do *Payback* simples e também o descontado. No *payback* simples a empresa o retorno do capital investido em 1 ano e 6 meses, pelo cálculo descontado o retorno se dá em 1 ano e 9 meses. Ambos os cálculos apontam um retorno consideravelmente rápido do valor investido.

Apenas como complemento foram calculados os índices de liquidez, para avaliar a situação financeira da empresa, e estes estão apresentados na Tabela 17:

Tabela 17 - Índices de Liquidez

Análise Financeira	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Liquidez Imediata	4,71	5,43	3,42	3,12	3,01
Liquidez Seca:	6,16	7,42	5,24	5,25	5,30
Liquidez Corrente	6,16	7,42	5,24	5,25	5,30

Fonte: Elaborado pela autora

Observando os índices, pode-se concluir que se a empresa seguir os orçamentos e projeções, elaborados neste plano, provavelmente terá uma excelente liquidez.

4.2 CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE DADOS

Após a elaboração do plano de negócios, analisando os dados apresentados como orçamentos de receitas e despesas, as projeções financeiras e os índices de viabilidade, observam-se alguns pontos importantes, conforme seguem:

A localização escolhida pelos sócios favorece o crescimento do escritório, pois a rua em que está situado possui diversos centros comerciais com micro e pequenas empresas instaladas; e São José dos Pinhais uma das maiores cidades da Região Metropolitana de Curitiba, em constante crescimento, que possui grandes pólos industriais.

Os índices apresentados demonstram que a empresa será capaz de gerar fluxo de caixa livre para os sócios; que de acordo com o cálculo do *payback*, em apenas um ano e nove meses já terão o retorno do investimento. A taxa interna de retorno é de 51%, a.a sendo maior que o custo de oportunidade esperado pelos sócios, que é de 12% a.a. Outro ponto importante, e que o valor presente líquido da empresa é de R\$ 181.633,79, o que torna o investimento favorável, pois estará aumentando o valor de mercado da empresa, e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

Com isso pode-se concluir que existe viabilidade econômico-financeira para a abertura do escritório XYZ Contabilidade Ltda, em São José dos Pinhais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como principal objetivo a elaboração de um Plano de Negócios para verificar a viabilidade econômico financeira para abertura do Escritório de Contabilidade XYZ em São José Pinhais.

O objetivo mencionado foi alcançado e a questão de pesquisa respondida, conforme os objetivos específicos foram sendo respondidos ao longo do desenvolvimento do trabalho, que proporcionou a consolidação da idéia da abertura da empresa, auxiliando em definições importantes para o início do negócio.

Apenas a existência de uma idéia não é suficiente para a abertura de um empreendimento, é preciso aproveitar as oportunidades, colocar em prática os objetivos, e principalmente planejar.

No momento econômico atual, muito se fala em empreendedorismo, e o presente estudo, apresentou a importância de um bom planejamento para que a empresa possa traçar o melhor caminho a seguir, estando preparada para enfrentar possíveis obstáculos que possam surgir, bem como aproveitar as oportunidades que venham a aparecer.

A definição do conceito do negócio, missão, visão, identificação do investimento e projeções orçamentárias, foram sendo apresentados no decorrer da elaboração do Plano de negócios, conforme as informações foram sendo obtidas, por meio de pesquisas.

A partir da elaboração do plano de negócios, pode-se dizer que as perspectivas econômicas e de crescimento para a empresa são positivas; no entanto, ela deve sempre observar o mercado, buscando sempre se destacar em relação aos seus concorrentes e agregar valor aos seus serviços.

Portanto, pode-se afirmar que o estudo realizado servirá como base para a abertura do escritório contábil XYZ, entretanto estas informações não são estáticas, e o plano deve ser revisado e ampliado para que esteja o mais próximo a realidade, e seja um instrumento eficiente no acompanhamento do crescimento da Empresa.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Richard. **O processo de criação da visão**: Como elaborar a visão estratégica da empresa, que motiva os funcionários, dá rumo aos negócios e permite comparar resultados. HSM Management, 1998.

BANCO SANTANDER (Brasil) S.A. **Relatório da Administração 30.06.2012**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/39018462/dosp-empresarial-27-07-2012-pg-9>> Acesso em 14/08/2012.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BÍBLIOTECA SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em 20/05/2012

BRASIL. Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123>. Acesso em 30/06/2012

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel de Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: CAMPUS , 1999.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução nº 803/96**: Código de Ética Profissional do Contador. Disponível em: <www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_803.doc>. Acesso em 30/06/2012.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6ª Ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2009.

_____. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2008.

FEDATO, Geovana A. L. *et al.* O Planejamento Estratégico em Empresas de Serviços Contábeis. **Revista Contabilidade & Amazônia**, Sinop, v.2, n 1, 2009. Disponível em <http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_47artigo_04.pdf>. Acesso em 07/09/2012.

FERREIRA, Maraísa Angélica D. *et al.* A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p.34-39, jan/jun 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=112&article=34&mode=pdf>>. Acesso em 30/04/2012.

FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos,. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.

HISRIC, Robert D; PETERS, Michel P. **Empreendedorismo**. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio de *et al.* **Manual de contabilidade societária**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing**: uma orientação aplicada. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. A .; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCLAUGHLIN, Harold J. **Como montar seu plano de negócios**: guia passo a passo do empreendedor. Rio de Janeiro: Infobook, 1995. 291p., tabs. Inclui bibliografia e anexos. ISBN 8585588497 (broch.).

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração de Produções e Operações**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing Industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. Lei Complementar Municipal nº 1 de 19 de dezembro de 2003. Institui o novo Código Tributário do Município de São José dos Pinhais, Estado do Paraná. **Jornal São José dos Pinhais Metrópole**, 23 de dezembro de 2003. Disponível em : < <http://www.sjp.pr.gov.br/portal/source/arquivos/codigo.pdf>>. Acesso em 14/08/2012.

RICHARDSON, Roberto Jerry *et al*, **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

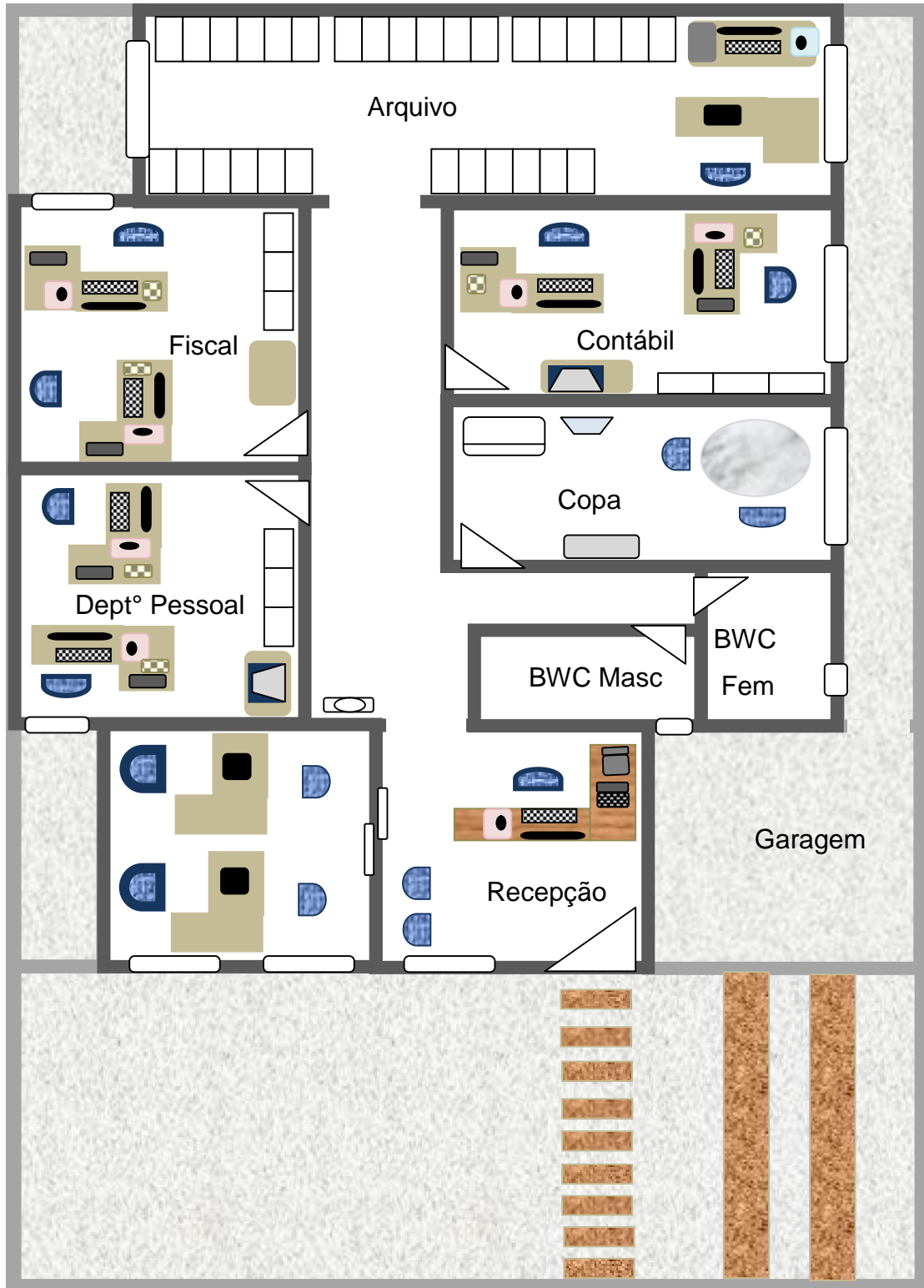
SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como elaborar um Plano de Negócio**. Brasília, 2007. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em 17 out. 2011

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice, 1985.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis**: estrutura e funcionamento. São Paulo: Atlas, 2001

WALTER, S. A. ; CRUZ, A. P. C. ; ESPEJO, M. M.S. B. . **Análise do Processo de Gestão Estratégica**: Um Estudo Comparativo em Escritórios de Contabilidade. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, v. 5, p. 45-76, 2011..

ANEXOS**ANEXO 1 – Lay Out**

ANEXO 2 – Orçamentos de Custos e Despesas Mensal

Orçamento de Custos e Despesas - Ano 1

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Salários e Encargos	13.040,39	13.040,39	13.040,39	13.040,39	13.040,39	14.043,50	14.043,50	14.043,50	14.043,50	14.043,50	14.043,50	14.211,53	163.674,45
Aluguel	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	19.200,00
Material de expediente	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Depreciação	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	3.301,79
Segurança	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Energia elétrica	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00
Água	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	540,00
Limpeza e Conservação	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00
Telefonia e Internet	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	4.560,00
Consultorias	102,06	102,06	102,06	102,06	102,06	102,06	102,06	102,06	102,06	102,06	102,06	102,06	1.224,72
Manutenção Sistema	387,00	387,00	387,00	387,00	387,00	387,00	387,00	387,00	387,00	387,00	387,00	387,00	4.644,00
Despesas diversas	2.882,70	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	13.882,70
TOTAL	19.932,30	18.049,60	18.049,60	18.049,60	18.049,60	19.052,71	19.052,71	19.052,71	19.052,71	19.052,71	19.052,71	19.220,74	225.667,67

Orçamento de Custos e Despesas - Ano 2

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Salários e Encargos	8.405,64	14.043,50	14.043,50	14.043,50	14.043,50	15.124,84	15.124,84	15.124,84	15.124,84	15.124,84	15.124,84	15.320,84	170.649,53
Aluguel	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	1.728,00	20.736,00
Material de expediente	495,24	495,24	495,24	495,24	495,24	495,24	495,24	495,24	495,24	495,24	495,24	495,24	5.942,86
Depreciação	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	3.301,79
Segurança	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	1.512,00
Energia elétrica	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	4.410,00
Água	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	47,25	567,00
Limpeza e Conservação	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	367,50	4.410,00
Telefone e Internet	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	399,00	4.788,00
Consultoria	107,16	107,16	107,16	107,16	107,16	107,16	107,16	107,16	107,16	107,16	107,16	107,16	1.285,96
Manutenção Sistema	406,35	406,35	406,35	406,35	406,35	406,35	406,35	406,35	406,35	406,35	406,35	406,35	4.876,20
Despesas diversas	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	12.600,00
TOTAL	13.774,79	19.412,65	19.412,65	19.412,65	19.412,65	20.494,00	20.494,00	20.494,00	20.494,00	20.494,00	20.494,00	20.689,99	235.079,34

Orçamento de Custos e Despesas - Ano 3

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Salários e Encargos	9.035,96	15.124,84	15.124,84	15.124,84	15.124,84	24.959,60	24.959,60	24.959,60	24.959,60	24.959,60	24.959,60	25.171,27	244.464,20
Aluguel	1.866,24	1.866,24	1.866,24	1.866,24	1.866,24	1.866,24	1.866,24	1.866,24	1.866,24	1.866,24	1.866,24	1.866,24	22.394,88
Material de expediente	583,10	583,10	583,10	583,10	583,10	583,10	583,10	583,10	583,10	583,10	583,10	583,10	6.997,24
Depreciação	275,15	275,15	275,15	275,15	275,15	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	3.673,70
Segurança	132,30	132,30	132,30	132,30	132,30	132,30	132,30	132,30	132,30	132,30	132,30	132,30	1.587,60
Energia elétrica	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	4.630,50
Água	49,61	49,61	49,61	49,61	49,61	49,61	49,61	49,61	49,61	49,61	49,61	49,61	595,35
Limpeza e Conservação	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	385,88	4.630,50
Telefonia e Internet	418,95	418,95	418,95	418,95	418,95	418,95	418,95	418,95	418,95	418,95	418,95	418,95	5.027,40
Consultorias	112,52	112,52	112,52	112,52	112,52	112,52	112,52	112,52	112,52	112,52	112,52	112,52	1.350,25
Manutenção Sistema	426,67	426,67	426,67	426,67	426,67	426,67	426,67	426,67	426,67	426,67	426,67	426,67	5.120,01
Despesas diversas	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	13.230,00
TOTAL	14.774,76	20.863,64	20.863,64	20.863,64	20.863,64	30.751,52	30.751,52	30.751,52	30.751,52	30.751,52	30.751,52	30.963,20	288.973,97

Orçamento de Custos e Despesas - Ano 4

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Salários e Encargos	24.959,60	24.959,60	24.959,60	24.959,60	24.959,60	20.646,78	20.417,00	26.882,05	26.882,05	26.882,05	26.882,05	27.326,65	300.716,61
Aluguel	2.015,54	2.015,54	2.015,54	2.015,54	2.015,54	2.015,54	2.015,54	2.015,54	2.015,54	2.015,54	2.015,54	2.015,54	24.186,47
Material de expediente	666,40	666,40	666,40	666,40	666,40	666,40	666,40	666,40	666,40	666,40	666,40	666,40	7.996,84
Depreciação	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	3.939,35
Segurança	138,92	138,92	138,92	138,92	138,92	138,92	138,92	138,92	138,92	138,92	138,92	138,92	1.666,98
Energia elétrica	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	4.862,03
Água	52,09	52,09	52,09	52,09	52,09	52,09	52,09	52,09	52,09	52,09	52,09	52,09	625,12
Limpeza e Conservação	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	405,17	4.862,03
Telefonia e Internet	439,90	439,90	439,90	439,90	439,90	439,90	439,90	439,90	439,90	439,90	439,90	439,90	5.278,77
Consultorias	118,15	118,15	118,15	118,15	118,15	118,15	118,15	118,15	118,15	118,15	118,15	118,15	1.417,77
Manutenção Sistema	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	5.376,01
Despesas diversas	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	1.157,63	13.891,50
TOTAL	31.134,84	31.134,84	31.134,84	31.134,84	31.134,84	26.822,02	26.592,24	33.057,28	33.057,28	33.057,28	33.057,28	33.501,89	348.855,42

Orçamento de Custos e Despesas - Ano 5

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Salários e Encargos	26.882,05	26.882,05	26.882,05	26.882,05	26.882,05	22.220,49	21.972,33	28.954,57	28.954,57	28.954,57	28.954,57	29.434,75	323.856,10
Aluguel	2.176,78	2.176,78	2.176,78	2.176,78	2.176,78	2.176,78	2.176,78	2.176,78	2.176,78	2.176,78	2.176,78	2.176,78	26.121,39
Material de expediente	728,11	728,11	728,11	728,11	728,11	728,11	728,11	728,11	728,11	728,11	728,11	728,11	8.737,29
Depreciação	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	328,28	3.939,35
Segurança	145,86	145,86	145,86	145,86	145,86	145,86	145,86	145,86	145,86	145,86	145,86	145,86	1.750,33
Energia elétrica	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	5.105,13
Água	54,70	54,70	54,70	54,70	54,70	54,70	54,70	54,70	54,70	54,70	54,70	54,70	656,37
Limpeza e Conservação	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	425,43	5.105,13
Telefonia e Internet	461,89	461,89	461,89	461,89	461,89	461,89	461,89	461,89	461,89	461,89	461,89	461,89	5.542,71
Consultorias	124,05	119,20	119,20	119,20	119,20	119,20	119,20	119,20	119,20	119,20	119,20	119,20	1.435,22
Manutenção Sistema	470,40	470,40	470,40	470,40	470,40	470,40	470,40	470,40	470,40	470,40	470,40	470,40	5.644,81
Despesas diversas	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	1.215,51	14.586,08
TOTAL	33.438,48	33.433,63	33.433,63	33.433,63	33.433,63	28.772,07	28.523,91	35.506,15	35.506,15	35.506,15	35.506,15	35.986,33	375.271,08

ANEXO 3 – Orçamentos de Folha de Pagamento

Folha de Pagamento Janeiro a Maio Ano 1

Função	Salário Bruto	FGTS	Refeição	Assist. Médica	Prov. Salário Férias	Prov. FGTS Férias	Prov. 13º Salário	Prov. FGTS 13º	Total	Salário Bruto	Aliqu. INSS	INSS PF	Aliqu. IR	Dedução	IRRF	Desconto VT	Salários a Pagar
Sócia	2.600,00	-	-						2.600,00	2.600,00	11%	286,00	15,0%	306,80	40,30	0,00	2.273,70
Sócio	2.600,00	-	-						2.600,00	2.600,00	11%	286,00	15,0%	306,80	40,30	0,00	2.273,70
Assistente Contábil	1.200,00	96,00	200,00	75,00	133,33	10,67	100,00	8,00	1.823,00	1.200,00	9%	108,00	0,0%	0	0,00	0,00	1.084,50
Assistente Fiscal	1.200,00	96,00	200,00	75,00	133,33	10,67	100,00	8,00	1.823,00	1.200,00	9%	108,00	0,0%	0,00	0,00	0,00	1.084,50
Assistente de RH	1.200,00	96,00	200,00	75,00	133,33	10,67	100,00	8,00	1.823,00	1.200,00	9%	108,00	0%	0,00	0,00	0,00	1.084,50
Auxiliar de escritório	800,00	64,00	200,00	75,00	88,89	7,11	66,67	5,33	1.307,00	800,00	8%	64,00	0,0%	0,00	0,00	0,00	728,50
Recepcionista	641,00	51,28	200,00	75,00	71,22	5,70	53,42	4,27	1.101,89	641,00	8%	51,28	0%	0,00	0,00	-	582,22
	10.241,00	403,28	1.000,00	375,00	560,11	44,81	420,08	33,61	13.077,89	10.241,00		1011,28			80,60	0,00	9.111,62

Folha de Pagamento Junho a Dezembro Ano 1

Função	Salário Básico	Salário Bruto	FGTS	Refeição	Assist. Médica	Prov. Salário Férias	Prov. FGTS Férias	Prov. 13º Salário	Prov. FGTS 13º	Total	Salário Bruto	Aliqu. INSS	INSS PF	Aliqu. IR	Dedução	IRRF	Desconto Plano	Salários a Pagar
Sócia	2.808,00	2.808,00	-	-						2.808,00	2.808,00	11%	308,88	15,0%	306,80	68,07	0,00	2.431,05
Sócio	2.808,00	2.808,00	-	-						2.808,00	2.808,00	11%	308,88	15,0%	306,80	68,07	0,00	2.431,05
Assistente Contábil	1.296,00	1.296,00	103,68	210,00	78,75	144,00	11,52	108,00	8,64	1.960,59	1.296,00	9%	116,64	0,0%	0	0,00	7,88	1.171,49
Assistente Fiscal	1.296,00	1.296,00	103,68	210,00	78,75	144,00	11,52	108,00	8,64	1.960,59	1.296,00	9%	116,64	0,0%	0,00	0,00	7,88	1.171,49
Assistente de RH	1.296,00	1.296,00	103,68	210,00	78,75	144,00	11,52	108,00	8,64	1.960,59	1.296,00	9%	116,64	0%	0,00	0,00	7,88	1.171,49
Auxiliar de escritório	864,00	864,00	69,12	210,00	78,75	96,00	7,68	72,00	5,76	1.403,31	864,00	8%	69,12	0,0%	0,00	0,00	7,88	787,01
Recepcionista	692,28	692,28	55,38	210,00	78,75	76,92	6,15	57,69	4,62	1.181,79	692,28	8%	55,38	0%	0,00	0,00	7,88	629,02
	11.060,28	11.060,28	435,54	1.050,00	393,75	604,92	48,39	453,69	36,30	14.082,87	11.060,28		1092,18			136,14	39,38	9.792,59

Folha de Pagamento Janeiro a Maio Ano 2

Função	Salário Básico	Salário Bruto	FGTS	Refeição	Assist. Médica	Prov. Salário Férias	Prov. FGTS Férias	Prov. 13º Salário	Prov. FGTS 13º	Total	Salário Bruto	Aliqu. INSS	INSS PF	Aliqu. IR	Dedução	IRRF	Desconto Plano	Salários a Pagar
Sócia	2.808,00	2.808,00	-	-						2.808,00	2.808,00	11%	308,88	15,0%	320,60	54,27	0,00	2.444,85
Sócio	2.808,00	2.808,00	-	-						2.808,00	2.808,00	11%	308,88	15,0%	320,60	54,27	0,00	2.444,85
Assistente Contábil	1.296,00	1.296,00	103,68	210,00	78,75	144,00	11,52	108,00	8,64	1.960,59	1.296,00	9%	116,64	0,0%	0	0,00	7,88	1.171,49
Assistente Fiscal	1.296,00	1.296,00	103,68	210,00	78,75	144,00	11,52	108,00	8,64	1.960,59	1.296,00	9%	116,64	0,0%	0,00	0,00	7,88	1.171,49
Assistente de RH	1.296,00	1.296,00	103,68	210,00	78,75	144,00	11,52	108,00	8,64	1.960,59	1.296,00	9%	116,64	0%	0,00	0,00	7,88	1.171,49
Auxiliar de escritório	864,00	864,00	69,12	210,00	78,75	96,00	7,68	72,00	5,76	1.403,31	864,00	8%	69,12	0,0%	0,00	0,00	7,88	787,01
Recepcionista	692,28	692,28	55,38	210,00	78,75	76,92	6,15	57,69	4,62	1.181,79	692,28	8%	55,38	0%	0,00	0,00	7,88	629,02
	11.060,28	11.060,28	435,54	1.050,00	393,75	604,92	48,39	453,69	36,30	14.082,87	11.060,28		1092,18			108,54	39,38	9.820,19

Folha de Pagamento Junho a Dezembro Ano 2

Função	Salário Básico	Salário Bruto	FGTS	Refeição	Assist. Médica	Prov. Salário Férias	Prov. FGTS Férias	Prov. 13º Salário	Prov. FGTS 13º	Total	Salário Bruto	Aliqu. INSS	INSS PF	Aliqu. IR	Dedução	IRRF	Desconto Plano	Salários a Pagar
Sócia	3.032,64	3.032,64	-	-						3.032,64	3.032,64	11%	333,59	15,0%	320,60	84,26	0,00	2.614,79
Sócio	3.032,64	3.032,64	-	-						3.032,64	3.032,64	11%	333,59	15,0%	320,60	84,26	0,00	2.614,79
Assistente Contábil	1.399,68	1.399,68	111,97	220,50	82,69	155,52	12,44	116,64	9,33	2.108,77	1.399,68	9%	125,97	0,0%	0	0,00	8,27	1.265,44
Assistente Fiscal	1.399,68	1.399,68	111,97	220,50	82,69	155,52	12,44	116,64	9,33	2.108,77	1.399,68	9%	125,97	0,0%	0,00	0,00	8,27	1.265,44
Assistente de RH	1.399,68	1.399,68	111,97	220,50	82,69	155,52	12,44	116,64	9,33	2.108,77	1.399,68	9%	125,97	0%	0,00	0,00	8,27	1.265,44
Auxiliar de escritório	933,12	933,12	74,65	220,50	82,69	103,68	8,29	77,76	6,22	1.506,91	933,12	8%	74,65	0,0%	0,00	0,00	8,27	850,20
Recepcionista	747,66	747,66	59,81	220,50	82,69	83,07	6,65	62,31	4,98	1.267,67	747,66	8%	59,81	0%	0,00	0,00	8,27	679,58
	11.945,10	11.945,10	470,39	1.102,50	413,44	653,31	52,27	489,99	39,20	15.166,19	11.945,10		1179,56			168,51	41,34	10.555,69

Folha de Pagamento Janeiro a Maio Ano 3

Função	Salário Básico	Salário Bruto	FGTS	Refeição	Assist. Médica	Prov. Salário Férias	Prov. FGTS Férias	Prov. 13º Salário	Prov. FGTS 13º	Total	Salário Bruto	Aliqu. INSS	INSS PF	Aliqu. IR	Dedução	IRRF	Desconto Plano	Salários a Pagar
Sócia	3.032,64	3.032,64	-	-						3.032,64	3.032,64	11%	333,59	15,0%	335,03	69,83	0,00	2.629,22
Sócio	3.032,64	3.032,64	-	-						3.032,64	3.032,64	11%	333,59	15,0%	335,03	69,83	0,00	2.629,22
Assistente Contábil	1.399,68	1.399,68	111,97	220,50	82,69	155,52	12,44	116,64	9,33	2.108,77	1.399,68	9%	125,97	0,0%	0	0,00	8,27	1.265,44
Assistente Fiscal	1.399,68	1.399,68	111,97	220,50	82,69	155,52	12,44	116,64	9,33	2.108,77	1.399,68	9%	125,97	0,0%	0,00	0,00	8,27	1.265,44
Assistente de RH	1.399,68	1.399,68	111,97	220,50	82,69	155,52	12,44	116,64	9,33	2.108,77	1.399,68	9%	125,97	0%	0,00	0,00	8,27	1.265,44
Auxiliar de escritório	933,12	933,12	74,65	220,50	82,69	103,68	8,29	77,76	6,22	1.506,91	933,12	8%	74,65	0,0%	0,00	0,00	8,27	850,20
Recepcionista	747,66	747,66	59,81	220,50	82,69	83,07	6,65	62,31	4,98	1.267,67	747,66	8%	59,81	0%	0,00	0,00	8,27	679,58
	11.945,10	11.945,10	470,39	1.102,50	413,44	653,31	52,27	489,99	39,20	15.166,19	11.945,10		1179,56			139,65	41,34	10.584,55

Folha de Pagamento Junho a Dezembro Ano 3

Função	Salário Básico	Salário Bruto	FGTS	Refeição	Assist. Médica	Prov. Salário Férias	Prov. FGTS Férias	Prov. 13º Salário	Prov. FGTS 13º	Total	Salário Bruto	Aliqu. INSS	INSS PF	Aliqu. IR	Dedução	IRRF	Desconto Plano	Salários a Pagar
Sócia	3.275,25	3.275,25	-	-						3.275,25	3.275,25	11%	360,28	15,0%	335,03	102,22	0,00	2.812,76
Sócio	3.275,25	3.275,25	-	-						3.275,25	3.275,25	11%	360,28	15,0%	335,03	102,22	0,00	2.812,76
Analista Contábil	2.000,00	2.000,00	160,00	231,53	86,82	222,22	17,78	166,67	13,33	2.898,35	2.000,00	11%	220,00	0,0%	0	0,00	8,68	1.771,32
Assistente Contábil	1.511,65	1.511,65	120,93	231,53	86,82	167,96	13,44	125,97	10,08	2.268,38	1.511,65	9%	136,05	0,0%	0	0,00	8,68	1.366,92
Analista Fiscal	2.000,00	2.000,00	160,00	231,53	86,82	222,22	17,78	166,67	13,33	2.898,35	2.000,00	11%	220,00	0,0%	0	0,00	8,68	1.771,32
Assistente Fiscal	1.511,65	1.511,65	120,93	231,53	86,82	167,96	13,44	125,97	10,08	2.268,38	1.511,65	9%	136,05	0,0%	0	0,00	8,68	1.366,92
Analista de RH	2.000,00	2.000,00	160,00	231,53	86,82	222,22	17,78	166,67	13,33	2.898,35	2.000,00	11%	220,00	0,0%	0	0,00	8,68	1.771,32
Assistente de RH	1.511,65	1.511,65	120,93	231,53	86,82	167,96	13,44	125,97	10,08	2.268,38	1.511,65	9%	136,05	0%	0,00	0,00	8,68	1.366,92
Auxiliar de escritório	1.007,77	1.007,77	80,62	231,53	86,82	111,97	8,96	83,98	6,72	1.618,37	1.007,77	8%	80,62	0,0%	0,00	0,00	8,68	918,47
Recepcionista	807,48	807,48	64,60	231,53	86,82	89,72	7,18	67,29	5,38	1.359,99	807,48	8%	64,60	0%	0,00	0,00	8,68	734,20
	18.900,71	18.900,71	988,02	1.852,22	694,57	1.372,25	109,78	1.029,18	82,33	25.029,06	18.900,71		1933,92			204,43	69,46	16.692,90

Folha de Pagamento Janeiro a Maio Ano 4

Função	Salário Básico	Salário Bruto	FGTS	Refeição	Assist. Médica	Prov. Salário Férias	Prov. FGTS Férias	Prov. 13º Salário	Prov. FGTS 13º	Total	Salário Bruto	Aliqu. INSS	INSS PF	Aliqu. IR	Dedução	IRRF	Desconto Plano	Salários a Pagar
Sócia	3.275,25	3.275,25	-	-						3.275,25	3.275,25	11%	360,28	15,0%	348,60	88,65	0,00	2.826,33
Sócio	3.275,25	3.275,25	-	-						3.275,25	3.275,25	11%	360,28	15,0%	348,60	88,65	0,00	2.826,33
Analista Contábil	2.000,00	2.000,00	160,00	231,53	86,82	222,22	17,78	166,67	13,33	2.898,35	2.000,00	11%	220,00	0,0%	0,00		8,68	1.771,32
Assistente Contábil	1.511,65	1.511,65	120,93	231,53	86,82	167,96	13,44	125,97	10,08	2.268,38	1.511,65	9%	136,05	0,0%	0,00	0,00	8,68	1.366,92
Analista Fiscal	2.000,00	2.000,00	160,00	231,53	86,82	222,22	17,78	166,67	13,33	2.898,35	2.000,00	11%	220,00	0,0%	0,00		8,68	1.771,32
Assistente Fiscal	1.511,65	1.511,65	120,93	231,53	86,82	167,96	13,44	125,97	10,08	2.268,38	1.511,65	9%	136,05	0,0%	0,00	0,00	8,68	1.366,92
Analista de RH	2.000,00	2.000,00	160,00	231,53	86,82	222,22	17,78	166,67	13,33	2.898,35	2.000,00	11%	220,00	0,0%	0,00		8,68	1.771,32
Assistente de RH	1.511,65	1.511,65	120,93	231,53	86,82	167,96	13,44	125,97	10,08	2.268,38	1.511,65	9%	136,05	0%	0,00	0,00	8,68	1.366,92
Auxiliar de escritório	1.007,77	1.007,77	80,62	231,53	86,82	111,97	8,96	83,98	6,72	1.618,37	1.007,77	8%	80,62	0,0%	0,00	0,00	8,68	918,47
Recepcionista	807,48	807,48	64,60	231,53	86,82	89,72	7,18	67,29	5,38	1.359,99	807,48	8%	64,60	0%	0,00	0,00	8,68	734,20
	18.900,71	18.900,71	988,02	1.852,22	694,57	1.372,25	109,78	1.029,18	82,33	25.029,06	18.900,71		1933,92			177,29	69,46	16.720,04

Folha de Pagamento Junho a Dezembro Ano 4

Função	Salário Básico	Salário Bruto	FGTS	Refeição	Assist. Médica	Prov. Salário Férias	Prov. FGTS Férias	Prov. 13º Salário	Prov. FGTS 13º	Total	Salário Bruto	Aliqu. INSS	INSS PF	Aliqu. IR	Dedução	IRRF	Desconto Plano	Salários a Pagar
Sócia	3.537,27	3.537,27	-	-						3.537,27	3.537,27	11%	389,10	15,0%	348,60	123,63	0,00	3.024,55
Sócio	3.537,27	3.537,27	-	-						3.537,27	3.537,27	11%	389,10	15,0%	348,60	123,63	0,00	3.024,55
Analista Contábil	2.160,00	2.160,00	172,80	243,10	91,16	240,00	19,20	180,00	14,40	3.120,66	2.160,00	11%	237,60				9,12	1.913,28
Assistente Contábil	1.632,59	1.632,59	130,61	243,10	91,16	181,40	14,51	136,05	10,88	2.440,30	1.632,59	9%	146,93	0,0%	0	0,00	9,12	1.476,54
Analista Fiscal	2.160,00	2.160,00	172,80	243,10	91,16	240,00	19,20	180,00	14,40	3.120,66	2.160,00	11%	237,60				9,12	1.913,28
Assistente Fiscal	1.632,59	1.632,59	130,61	243,10	91,16	181,40	14,51	136,05	10,88	2.440,30	1.632,59	9%	146,93	0,0%	0,00	0,00	9,12	1.476,54
Analista de RH	2.160,00	2.160,00	172,80	243,10	91,16	240,00	19,20	180,00	14,40	3.120,66	2.160,00	11%	237,60				9,12	1.913,28
Assistente de RH	1.632,59	1.632,59	130,61	243,11	91,16	181,40	14,51	136,05	10,88	2.440,30	1.632,59	9%	146,93	0%	0,00	0,00	9,12	1.476,54
Auxiliar de escritório	1.088,39	1.088,39	87,07	243,11	91,16	120,93	9,67	90,70	7,26	1.738,29	1.088,39	8%	87,07	0,0%	0,00	0,00	9,12	992,20
Recepcionista	872,07	872,07	69,77	243,11	91,16	96,90	7,75	72,67	5,81	1.459,24	872,07	8%	69,77	0%	0,00	0,00	9,12	793,19
	20.412,77	20.412,77	1.067,06	1.944,83	729,30	1.482,02	118,56	1.111,52	88,92	26.954,98	20.412,77		2088,64			247,25	72,93	18.003,95

Folha de Pagamento Janeiro a Maio Ano 5

Função	Salário Básico	Salário Bruto	FGTS	Refeição	Assist. Médica	Prov. Salário Férias	Prov. FGTS Férias	Prov. 13º Salário	Prov. FGTS 13º	Total	Salário Bruto	Aliqu. INSS	INSS PF	Aliqu. IR	Dedução	IRRF	Desconto Plano	Salários a Pagar
Sócia	3.537,27	3.537,27	-	-						3.537,27	3.537,27	11%	389,10	15,0%	362,71	109,52	0,00	3.038,66
Sócio	3.537,27	3.537,27	-	-						3.537,27	3.537,27	11%	389,10	15,0%	362,71	109,52	0,00	3.038,66
Analista Contábil	2.160,00	2.160,00	172,80	243,10	91,16	240,00	19,20	180,00	14,40	3.120,66	2.160,00	11%	237,60				9,12	1.913,28
Assistente Contábil	1.632,59	1.632,59	130,61	243,10	91,16	181,40	14,51	136,05	10,88	2.440,30	1.632,59	9%	146,93	0,0%	0	0,00	9,12	1.476,54
Analista Fiscal	2.160,00	2.160,00	172,80	243,10	91,16	240,00	19,20	180,00	14,40	3.120,66	2.160,00	11%	237,60				9,12	1.913,28
Assistente Fiscal	1.632,59	1.632,59	130,61	243,10	91,16	181,40	14,51	136,05	10,88	2.440,30	1.632,59	9%	146,93	0,0%	0,00	0,00	9,12	1.476,54
Analista de RH	2.160,00	2.160,00	172,80	243,10	91,16	240,00	19,20	180,00	14,40	3.120,66	2.160,00	11%	237,60				9,12	1.913,28
Assistente de RH	1.632,59	1.632,59	130,61	243,11	91,16	181,40	14,51	136,05	10,88	2.440,30	1.632,59	9%	146,93	0%	0,00	0,00	9,12	1.476,54
Auxiliar de escritório	1.088,39	1.088,39	87,07	243,11	91,16	120,93	9,67	90,70	7,26	1.738,29	1.088,39	8%	87,07	0,0%	0,00	0,00	9,12	992,20
Recepcionista	872,07	872,07	69,77	243,11	91,16	96,90	7,75	72,67	5,81	1.459,24	872,07	8%	69,77	0%	0,00	0,00	9,12	793,19
	20.412,77	20.412,77	1.067,06	1.944,83	729,30	1.482,02	118,56	1.111,52	88,92	26.954,98	20.412,77		2088,64			219,03	72,93	18.032,17

Folha de Pagamento Junho a Dezembro Ano 5

Função	Salário Básico	Salário Bruto	FGTS	Refeição	Assist. Médica	Prov. Salário Férias	Prov. FGTS Férias	Prov. 13º Salário	Prov. FGTS 13º	Total	Salário Bruto	Aliqu. INSS	INSS PF	Aliqu. IR	Dedução	IRRF	Desconto Plano	Salários a Pagar
Sócia	3.820,25	3.820,25	-	-						3.820,25	3.820,25	11%	420,23	15,0%	362,71	147,29	0,00	3.252,73
Sócio	3.820,25	3.820,25	-	-						3.820,25	3.820,25	11%	420,23	15,0%	362,71	147,29	0,00	3.252,73
Analista Contábil	2.332,80	2.332,80	186,62	255,26	95,72	259,20	20,74	194,40	15,55	3.360,29	2.332,80	11%	256,61				9,57	2.066,62
Assistente Contábil	1.763,19	1.763,19	141,06	255,26	95,72	195,91	15,67	146,93	11,75	2.625,50	1.763,19	9%	158,69	0,0%	0	0,00	9,57	1.594,93
Analista Fiscal	2.332,80	2.332,80	186,62	255,26	95,72	259,20	20,74	194,40	15,55	3.360,29	2.332,80	11%	256,61				9,57	2.066,62
Assistente Fiscal	1.763,19	1.763,19	141,06	255,26	95,72	195,91	15,67	146,93	11,75	2.625,50	1.763,19	9%	158,69	0,0%	0,00	0,00	9,57	1.594,93
Analista de RH	2.332,80	2.332,80	186,62	255,26	95,72	259,20	20,74	194,40	15,55	3.360,29	2.332,80	11%	256,61				9,57	2.066,62
Assistente de RH	1.763,19	1.763,19	141,06	255,26	95,72	195,91	15,67	146,93	11,75	2.625,50	1.763,19	9%	158,69	0%	0,00	0,00	9,57	1.594,93
Auxiliar de escritório	1.175,46	1.175,46	94,04	255,26	95,72	130,61	10,45	97,96	7,84	1.867,33	1.175,46	8%	94,04	0,0%	0,00	0,00	9,57	1.071,85
Recepcionista	941,84	941,84	75,35	255,26	95,72	104,65	8,37	78,49	6,28	1.565,95	941,84	8%	75,35	0%	0,00	0,00	9,57	856,92
	22.045,79	22.045,79	1.152,42	2.042,07	765,76	1.600,59	128,05	1.200,44	96,04	29.031,15	22.045,79		2255,73			294,59	76,58	19.418,90

ANEXO 4 – Tabela 3 do Simples Nacional

ANEXO III DA LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006

(vigência: 01/01/2012)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas de Locação de Bens Móveis e de Prestação de Serviços não relacionados nos §§ 5º-C e 5º-D do art. 18 desta Lei Complementar.

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ISS
Até 180.000,00	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	8,21%	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%	4,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	10,26%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	11,31%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	11,40%	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	12,42%	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	12,54%	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	12,68%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	13,55%	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	13,68%	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	14,93%	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	15,06%	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	5,00%

De 2.340.000,00	2.160.000,01	a	15,20%	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	5,00%
De 2.520.000,00	2.340.000,01	a	15,35%	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	5,00%
De 2.700.000,00	2.520.000,01	a	15,48%	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	5,00%
De 2.880.000,00	2.700.000,01	a	16,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	5,00%
De 3.060.000,00	2.880.000,01	a	16,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	5,00%
De 3.240.000,00	3.060.000,01	a	17,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	5,00%
De 3.420.000,00	3.240.000,01	a	17,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	5,00%
De 3.600.000,00	3.420.000,01	a	17,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	5,00%

ANEXO 5 – Cálculo dos Tributos (Lucro Presumido e Simples Nacional)

Apuração Simples Nacional

Ano 1	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Serviços	16.359	22.239	22.659	16.359	16.359	16.359	16.359	16.359	16.359	16.359	16.359	32.718	224.844
Últimos 12 Meses Anteriores	196.305	231.585	245.025	232.845	225.537	187.948	217.185	214.575	212.545	210.921	209.592	224.844	
Alíquota	4,00%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	4,00%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	
DAS - Simples Nacional	654	1.205	1.228	887	887	654	887	887	887	887	887	1.773	11.721,95
ISS Fixo	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	1.212,82
TOTAL IMPOSTOS	755	1.306	1.329	988	988	755	988	988	988	988	988	1.874	12.935

Ano 2	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Serviços	26.176,35	35.550,75	36.220,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	52.352,70	359.710,93
Últimos 12 Meses Anteriores	224.844	234.661	247.973	261.535	271.353	281.170	290.988	300.805	310.623	320.441	330.258	340.076	
Alíquota	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	
DAS - Simples Nacional	1.419	1.927	1.963	1.419	1.419	1.419	1.419	1.419	1.419	1.419	1.419	2.838	19.496,33
ISS Fixo	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1.273,46
TOTAL IMPOSTOS	1.525	2.033	2.069	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	2.944	20.770

Ano 3	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Serviços	42.074,38	55.791,24	56.771,02	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	84.148,76	575.380,45
Últimos 12 Meses Anteriores	359.711	375.609	395.849	416.400	432.298	448.196	464.094	479.992	495.890	511.788	527.686	543.584	
Alíquota	5,42%	5,42%	6,76%	6,76%	6,76%	6,76%	6,76%	6,76%	6,76%	6,76%	6,76%	6,76%	
DAS - Simples Nacional	2.280	3.024	3.838	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	5.688	37.584,32
ISS Fixo	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1.337,14
TOTAL IMPOSTOS	2.392	3.135	3.949	2.956	2.956	2.956	2.956	2.956	2.956	2.956	2.956	5.800	38.921

Ano 4	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Serviços	59.265,62	78.312,47	79.672,95	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	118.531,24	809.907,24
Últimos 12 Meses Anteriores	575.380	592.572	615.093	637.995	655.186	672.377	689.569	706.760	723.951	741.142	758.334	775.525	
Alíquota	6,76%	7,47%	7,47%	7,47%	7,47%	7,47%	7,47%	7,47%	7,47%	7,47%	7,47%	7,53%	
DAS - Simples Nacional	4.006	5.850	5.952	4.427	4.427	4.427	4.427	4.427	4.427	4.427	4.427	8.925	60.150,40
ISS Fixo	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1.403,99
TOTAL IMPOSTOS	4.123	5.967	6.069	4.544	4.544	4.544	4.544	4.544	4.544	4.544	4.544	9.042	61.554

Ano 5	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Serviços	74.866,67	99.246,64	100.988,06	74.866,67	74.866,67	74.866,67	74.866,67	74.866,67	74.866,67	74.866,67	74.866,67	149.733,35	1.023.768,11
Últimos 12 Meses Anteriores	809.907	825.508	846.442	867.758	883.359	898.960	914.561	930.162	945.763	961.364	976.965	992.566	
Alíquota	7,53%	7,53%	7,53%	7,53%	7,53%	7,53%	7,53%	7,53%	7,53%	7,53%	8,19%	8,19%	
DAS - Simples Nacional	5.637	7.473	7.604	5.637	5.637	5.637	5.637	5.637	5.637	5.637	6.132	12.263	78.572,10
ISS Fixo	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	1.474,19
TOTAL IMPOSTOS	5.760	7.596	7.727	5.760	5.760	5.760	5.760	5.760	5.760	5.760	6.254	12.386	80.046

Presumido

Ano 1		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Serviços		16.358,76	22.238,76	22.658,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	32.717,52	224.843,88
Base de Calculo	32%	5.234,80	7.116,40	7.250,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	10.469,61	71.950,04
Receitas Financeira														0,00
Base de Calculo p/ Imposto		5.234,80	7.116,40	7.250,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	5.234,80	10.469,61	71.950,04
IR	15%	785,22	1.067,46	1.087,62	785,22	785,22	785,22	785,22	785,22	785,22	785,22	785,22	1.570,44	10.792,51
Base IR Adicional														0,00
IR adicional	10%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total IRPJ		785,22	1.067,46	1.087,62	785,22	785,22	785,22	785,22	785,22	785,22	785,22	785,22	1.570,44	10.792,51
CSLL	9%	471,13	640,48	652,57	471,13	471,13	471,13	471,13	471,13	471,13	471,13	471,13	942,26	6.475,50
Base de Calculo PIS e COFINS		16.358,76	22.238,76	22.658,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	32.717,52	224.843,88
PIS	0,65%	106,33	144,55	147,28	106,33	106,33	106,33	106,33	106,33	106,33	106,33	106,33	212,66	1.461,49
COFINS	3%	490,76	667,16	679,76	490,76	490,76	490,76	490,76	490,76	490,76	490,76	490,76	981,53	6.745,32
ISS	Fixo	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	1.212,82
TOTAL IMPOSTOS		1.954,52	2.620,72	2.668,31	1.954,52	1.954,52	1.954,52	1.954,52	1.954,52	1.954,52	1.954,52	1.954,52	3.807,96	26.687,63

Ano 2		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Serviços		26.176,35	35.550,75	36.220,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	52.352,70	359.710,93
Base de Calculo	32%	8.376,43	11.376,24	11.590,51	8.376,43	8.376,43	8.376,43	8.376,43	8.376,43	8.376,43	8.376,43	8.376,43	16.752,86	115.107,50
Receitas Financeira														0,00
Base de Calculo p/ Imposto		8.376,43	11.376,24	11.590,51	8.376,43	8.376,43	8.376,43	8.376,43	8.376,43	8.376,43	8.376,43	8.376,43	16.752,86	115.107,50
IR	15%	1.256,46	1.706,44	1.738,58	1.256,46	1.256,46	1.256,46	1.256,46	1.256,46	1.256,46	1.256,46	1.256,46	2.512,93	17.266,12
Base IR Adicional														0,00
IR adicional	10%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total IRPJ		1.256,46	1.706,44	1.738,58	1.256,46	1.256,46	1.256,46	1.256,46	1.256,46	1.256,46	1.256,46	1.256,46	2.512,93	17.266,12
CSLL	9%	753,88	1.023,86	1.043,15	753,88	753,88	753,88	753,88	753,88	753,88	753,88	753,88	1.507,76	10.359,67
Base de Calculo PIS e COFINS		26.176,35	35.550,75	36.220,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	26.176,35	52.352,70	359.710,93
PIS	0,65%	170,15	231,08	235,43	170,15	170,15	170,15	170,15	170,15	170,15	170,15	170,15	340,29	2.338,12
COFINS	3%	785,29	1.066,52	1.086,61	785,29	785,29	785,29	785,29	785,29	785,29	785,29	785,29	1.570,58	10.791,33
ISS	Fixo	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1.273,46
TOTAL IMPOSTOS		3.071,90	4.134,02	4.209,89	3.071,90	3.071,90	3.071,90	3.071,90	3.071,90	3.071,90	3.071,90	3.071,90	6.037,68	42.028,71

Ano 3		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Serviços		42.074,38	55.791,24	56.771,02	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	84.148,76	575.380,45
Base de Calculo	32%	13.463,80	17.853,20	18.166,73	13.463,80	13.463,80	13.463,80	13.463,80	13.463,80	13.463,80	13.463,80	13.463,80	26.927,60	184.121,75
Receitas Financeira														0,00
Base de Calculo p/ Imposto		13.463,80	17.853,20	18.166,73	13.463,80	13.463,80	13.463,80	13.463,80	13.463,80	13.463,80	13.463,80	13.463,80	26.927,60	184.121,75
IR	15%	2.019,57	2.677,98	2.725,01	2.019,57	2.019,57	2.019,57	2.019,57	2.019,57	2.019,57	2.019,57	2.019,57	4.039,14	27.618,26
Base IR Adicional														0,00
IR adicional	10%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total IRPJ		2.019,57	2.677,98	2.725,01	2.019,57	2.019,57	2.019,57	2.019,57	2.019,57	2.019,57	2.019,57	2.019,57	4.039,14	27.618,26
CSLL	9%	1.211,74												1.211,74
Base de Calculo PIS e COFINS		42.074,38	55.791,24	56.771,02	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	42.074,38	84.148,76	575.380,45
PIS	0,65%	273,48	362,64	369,01	273,48	273,48	273,48	273,48	273,48	273,48	273,48	273,48	546,97	3.739,97
COFINS	3%	1.262,23	1.673,74	1.703,13	1.262,23	1.262,23	1.262,23	1.262,23	1.262,23	1.262,23	1.262,23	1.262,23	2.524,46	17.261,41
ISS	Fixo	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1.337,14
TOTAL IMPOSTOS		4.878,46	4.825,79	4.908,58	3.666,71	3.666,71	3.666,71	3.666,71	3.666,71	3.666,71	3.666,71	3.666,71	7.222,00	51.168,53

Ano 4		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Serviços		59.265,62	78.312,47	79.672,95	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	118.531,24	809.907,24
Base de Calculo	32%	18.965,00	25.059,99	25.495,35	18.965,00	18.965,00	18.965,00	18.965,00	18.965,00	18.965,00	18.965,00	18.965,00	37.930,00	259.170,32
Receitas Financeira														0,00
Base de Calculo p/ Imposto		18.965,00	25.059,99	25.495,35	18.965,00	18.965,00	18.965,00	18.965,00	18.965,00	18.965,00	18.965,00	18.965,00	37.930,00	259.170,32
IR	15%	2.844,75	3.759,00	3.824,30	2.844,75	2.844,75	2.844,75	2.844,75	2.844,75	2.844,75	2.844,75	2.844,75	5.689,50	38.875,55
Base IR Adicional			5.059,99	5.495,35									17.930,00	28.485,33
IR adicional	10%	0,00	506,00	549,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.793,00	2.848,53
Total IRPJ		2.844,75	4.265,00	4.373,84	2.844,75	2.844,75	2.844,75	2.844,75	2.844,75	2.844,75	2.844,75	2.844,75	7.482,50	41.724,08
CSLL	9%	1.706,85	2.255,40	2.294,58	1.706,85	1.706,85	1.706,85	1.706,85	1.706,85	1.706,85	1.706,85	1.706,85	3.413,70	23.325,33
Base de Calculo PIS e COFINS		59.265,62	78.312,47	79.672,95	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	59.265,62	118.531,24	809.907,24
PIS	0,65%	385,23	509,03	517,87	385,23	385,23	385,23	385,23	385,23	385,23	385,23	385,23	770,45	5.264,40
COFINS	3%	1.777,97	2.349,37	2.390,19	1.777,97	1.777,97	1.777,97	1.777,97	1.777,97	1.777,97	1.777,97	1.777,97	3.555,94	24.297,22
ISS	Fixo	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	117,00	1.403,99
TOTAL IMPOSTOS		6.831,79	9.495,80	9.693,48	6.831,79	6.831,79	6.831,79	6.831,79	6.831,79	6.831,79	6.831,79	6.831,79	15.339,59	96.015,02

Ano 5		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Serviços		72.011,19	95.501,28	97.179,15	72.011,19	72.011,19	72.011,19	72.011,19	72.011,19	72.011,19	72.011,19	72.011,19	144.145,23	984.926,38
Base de Calculo	32%	23.043,58	30.560,41	31.097,33	23.043,58	23.043,58	23.043,58	23.043,58	23.043,58	23.043,58	23.043,58	23.043,58	46.126,47	315.176,44
Receitas Financeira														0,00
Base de Calculo p/ Imposto		23.043,58	30.560,41	31.097,33	23.043,58	23.043,58	23.043,58	23.043,58	23.043,58	23.043,58	23.043,58	23.043,58	46.126,47	315.176,44
IR	15%	3.456,54	4.584,06	4.664,60	3.456,54	3.456,54	3.456,54	3.456,54	3.456,54	3.456,54	3.456,54	3.456,54	6.918,97	47.276,47
Base IR Adicional		3.043,58	10.560,41	11.097,33	3.043,58	3.043,58	3.043,58	3.043,58	3.043,58	3.043,58	3.043,58	3.043,58	26.126,47	75.176,44
IR adicional	10%	304,36	1.056,04	1.109,73	304,36	304,36	304,36	304,36	304,36	304,36	304,36	304,36	2.612,65	7.517,64
Total IRPJ		3.760,90	5.640,10	5.774,33	3.760,90	3.760,90	3.760,90	3.760,90	3.760,90	3.760,90	3.760,90	3.760,90	9.531,62	54.794,11
CSLL	9%	2.073,92	2.750,44	2.798,76	2.073,92	2.073,92	2.073,92	2.073,92	2.073,92	2.073,92	2.073,92	2.073,92	4.151,38	28.365,88
Base de Calculo PIS e COFINS		72.011,19	95.501,28	97.179,15	72.011,19	72.011,19	72.011,19	72.011,19	72.011,19	72.011,19	72.011,19	72.011,19	144.145,23	984.926,38
PIS	0,65%	468,07	620,76	631,66	468,07	468,07	468,07	468,07	468,07	468,07	468,07	468,07	936,94	6.402,02
COFINS	3%	2.160,34	2.865,04	2.915,37	2.160,34	2.160,34	2.160,34	2.160,34	2.160,34	2.160,34	2.160,34	2.160,34	4.324,36	29.547,79
ISS	Fixo	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	1.474,19
TOTAL IMPOSTOS		8.586,08	11.999,19	12.242,98	8.586,08	8.586,08	8.586,08	8.586,08	8.586,08	8.586,08	8.586,08	8.586,08	19.067,15	120.584,00

ANEXO 6 – Média IGP-M Acumulado e Tabelas de Honorários

IGP-M %			
Mês	Ind. Mês	Acum. Ano	Acum. 12 M
dez/11	-0,12	5,0977	5,0977
nov/11	0,5	5,224	5,9501
out/11	0,53	4,7005	6,9516
set/11	0,65	4,1485	7,4622
ago/11	0,44	3,4759	7,9961
jul/11	-0,12	3,0226	8,3509
jun/11	-0,18	3,1464	8,6438
mai/11	0,43	3,3324	9,7649
abr/11	0,45	2,89	10,5955
mar/11	0,62	2,429	10,9478
fev/11	1	1,7979	11,3007
jan/11	0,79	0,79	11,499
Total	4,99	40,0549	104,5603
Média	0,41583	3,3379083	8,71

Planilha de Honorários do Sicontiba 2012
Ajustada pelo IGP-M/FGV 2011

CLASSE	FATURAMENTO MENSAL R\$	HONORÁRIOS R\$
1	0.000,00 a 9.289,06	554,00
2	9.289,07 a 21.732,11	611,00
3	21.732,12 a 37.387,11	851,00
4	37.387,12 a 68.075,50	1.154,00
5	68.075,51 a 85.011,79	1.898,00
6	85.011,80 a 123.890,25	2.652,00
7	123.890,26 a 226.503,86	3.654,00
8	226.503,87 a 411.434,61	4.013,00
9	411.434,62 a 748.324,38	6.077,00
10	748.324,39 a 1.361.893,19	8.115,00

Fonte: Sicontiba

2013 Aumento 8%

CLASSE	FATURAMENTO MENSAL R\$	HONORÁRIOS R\$
1	0.000,00 a 9.289,06	598,32
2	9.289,07 a 21.732,11	659,88
3	21.732,12 a 37.387,11	919,08
4	37.387,12 a 68.075,50	1.246,32
5	68.075,51 a 85.011,79	2.049,84
6	85.011,80 a 123.890,25	2.864,16
7	123.890,26 a 226.503,86	3.946,32
8	226.503,87 a 411.434,61	4.334,04
9	411.434,62 a 748.324,38	6.563,16
10	748.324,39 a 1.361.893,19	8.764,20

2014 Aumento 8%

CLASSE	FATURAMENTO MENSAL R\$	HONORÁRIOS R\$
1	0.000,00 a 9.289,06	646,19
2	9.289,07 a 21.732,11	712,67
3	21.732,12 a 37.387,11	992,61
4	37.387,12 a 68.075,50	1.346,03
5	68.075,51 a 85.011,79	2.213,83
6	85.011,80 a 123.890,25	3.093,29
7	123.890,26 a 226.503,86	4.262,03
8	226.503,87 a 411.434,61	4.680,76
9	411.434,62 a 748.324,38	7.088,21
10	748.324,39 a 1.361.893,19	9.465,34

2015 Aumento 8%

CLASSE	FATURAMENTO MENSAL R\$	HONORÁRIOS R\$
1	0.000,00 a 9.289,06	697,88
2	9.289,07 a 21.732,11	769,68
3	21.732,12 a 37.387,11	1.072,01
4	37.387,12 a 68.075,50	1.453,71
5	68.075,51 a 85.011,79	2.390,93
6	85.011,80 a 123.890,25	3.340,76
7	123.890,26 a 226.503,86	4.602,99
8	226.503,87 a 411.434,61	5.055,22
9	411.434,62 a 748.324,38	7.655,27
10	748.324,39 a 1.361.893,19	10.222,56

2016 Aumento 8%

CLASSE	FATURAMENTO MENSAL R\$	HONORÁRIOS R\$
1	0.000,00 a 9.289,06	753,71
2	9.289,07 a 21.732,11	831,26
3	21.732,12 a 37.387,11	1.157,78
4	37.387,12 a 68.075,50	1.570,00
5	68.075,51 a 85.011,79	2.582,21
6	85.011,80 a 123.890,25	3.608,02
7	123.890,26 a 226.503,86	4.971,23
8	226.503,87 a 411.434,61	5.459,64
9	411.434,62 a 748.324,38	8.267,69
10	748.324,39 a 1.361.893,19	11.040,37

2017 Aumento 8%

CLASSE	FATURAMENTO MENSAL R\$	HONORÁRIOS R\$
1	0.000,00 a 9.289,06	814,01
2	9.289,07 a 21.732,11	897,76
3	21.732,12 a 37.387,11	1.250,40
4	37.387,12 a 68.075,50	1.695,60
5	68.075,51 a 85.011,79	2.788,78
6	85.011,80 a 123.890,25	3.896,66
7	123.890,26 a 226.503,86	5.368,92
8	226.503,87 a 411.434,61	5.896,41
9	411.434,62 a 748.324,38	8.929,11
10	748.324,39 a 1.361.893,19	11.923,60

ANEXO 7 – Fluxo de Caixa Mensal Ano 1

Fluxo de Caixa Mensal - Ano 1												
Fluxo de Caixa (em R\$)	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial	-	51.427,94	50.315,44	54.531,95	59.145,70	57.800,91	55.706,40	53.675,48	51.327,58	49.064,37	46.716,47	41.646,43
Entradas de Caixa												
Contas a receber		16.358,76	22.238,76	22.658,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	16.358,76	32.717,52
Outros a receber												
Total Entradas de Caixa	-	67.786,70	72.554,20	77.190,71	75.504,46	74.159,67	72.065,16	70.034,24	67.686,34	65.423,13	63.075,23	74.363,95
Saídas de Caixa												
Salários e Encargos	10.486,62	11.981,78	11.981,78	11.981,78	11.981,78	12.731,50	12.900,20	12.984,89	12.900,20	12.984,89	15.707,03	15.579,37
Impostos		755,42	1.306,41	1.329,17	987,71	987,71	755,42	987,71	987,71	987,71	987,71	1.088,78
Despesas Operacionais	6.616,76	4.734,06	4.734,06	4.734,06	4.734,06	4.734,06	4.734,06	4.734,06	4.734,06	4.734,06	4.734,06	4.734,06
Imobilizado	21.468,68	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucros Distribuídos							-	-	-	-	-	-
Total Saídas de Caixa	38.572,06	17.471,26	18.022,25	18.045,01	17.703,55	18.453,27	18.389,68	18.706,66	18.621,97	18.706,66	21.428,80	21.402,21
Excesso ou Deficiências	(38.572,06)	50.315,44	54.531,95	59.145,70	57.800,91	55.706,40	53.675,48	51.327,58	49.064,37	46.716,47	41.646,43	52.961,74
Financiamentos												
Capital	90.000,00											
Saldo Final	51.427,94	50.315,44	54.531,95	59.145,70	57.800,91	55.706,40	53.675,48	51.327,58	49.064,37	46.716,47	41.646,43	52.961,74